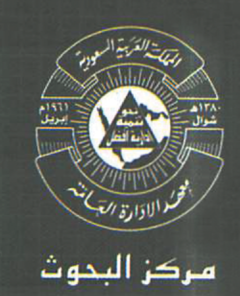


مركز البحوث

إستراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام



تأليف

أ. مروى محمد عيد إبراهيم

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

إستراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام

تأليف

أ. مروى محمد عيد إبراهيم

١٤٣٧هـ - ٢٠١٦م

بطاقة الفهرسة

ح) معهد الإدارة العامة، ١٤٣٧هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

إستراتيجيات التسويق لخدمات القطاع العام /

أ. مروى محمد عيد إبراهيم، الرياض ١٤٣٧هـ

٤٣٠ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٤-٢٤٣-١٤-٩٩٦٠

١- التسويق ٢ - القطاع العام

أ. العنوان

ديوي ٦٥٨,٨ ١٤٣٧/٤٨٤٧

رقم الإيداع: ١٤٣٧/٤٨٤٧

ردمـــــك: ٤-٢٤٣-١٤-٩٩٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

«قَالُوا سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ»

«وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا»

صدق الله العظيم

إهداء

شكر وتقدير

الحمد للـــه رب العالمين أولاً وأخيراً، ثم أتقدم بالشـــكر والامتنان لوالدي الغاليين ولعائلتـــي الحبيبة أطال الله أعمارهم جميعاً في صحة وعافية على دعمهم المتواصل، كما أتقدم بجزيل الشكر الخاص لزملاء (حفظهم الله) ساندوني كثيراً وساعدوني في تصميم وتطوير الأفكار التي وجدت طريقها ليصبح هذا الكتاب بشكله الحالي.

والشـــكر موصول كذلك إلـــى معهد الإدارة العامة بالرياض الـــذي يعد بيئة علمية متميزة للتطوير.

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الأشكال — الصفحة

الباب الأول: الفصل الأول: مفهوم التسويق

الأشكال | الصفحة

الأشكال	الصفحة

الصفحة | الأشكال

الأشكال | الصفحة

الأشكال | الصفحة

الجداول

الصفحة

الجداول	الصفحة

الفصل الرابع: نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

الباب الرابع: الفصل الأول: إستراتيجية المنتج

الفصل الثاني: إستراتيجية التسعير

الفصل الرابع: إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة (الترويج)

المقدمة:

مع تزايد وتيرة التطورات الاقتصادية على المستوى العالمي والدولي والمحلي في الآونة الأخيرة، وفي ظل تكثيف عمليات خصخصة منظمات القطاع الحكومي في الكثير من الدول وتطور أداء شركات القطاع الخاص التي تحول الهيكل الإداري فيها بمفهومه الحديث من فلسفة التوجه للإدارة العليا والأرباح أولاً ليصبح التركيز على العميل في قمة هرم الهيكل الإداري، مما زاد من حدة المنافسة سواء كانت بين كل من منظمات القطاعين العام والخاص من جهة أو بين منشآت أعمال القطاع الخاص بعضها مع بعض من جهة أخرى. كما أن النجاح الذي يحققه القطاع الخاص، بابتكار إستراتيجيات وتقنيات تسويقية جديدة، يعمل على تحفيز المختصين بالقطاع العام إلى إمكانية تطبيقها في الجهات الحكومية في كثير من دول العالم، ومن ثم تعزيز قدرتها التنافسية بشكل تكاملي على المدى البعيد.

وبالإضافة إلى تحولات أخرى أثرت في قطاع الخدمات بشكل خاص (القطاع الأكثر تأثيراً في اقتصاديات الدول) كالتي حصلت في منظمة الغات (التجارة الدولية) باعتبارها إحدى المنظمات الداعمة لعملية الخصخصه، وثورة المعلومات والاتصالات ونشأة الاتحاد الأوروبي وعملته الموحدة والأزمات الاقتصادية التي عصفت بدول آسيا وبالدول العظمى كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

فقد فرضت التحولات المتلاحقة في السوق العالمي صياغة وتطوير سياسات وإستراتيجيات تسويقية للتغلب على التحديات الاقتصادية والمؤثرة في الأسواق المحلية والدولية ومواجهة الظروف التنافسية المختلفة والبقاء في السوق والمحافظة على الحصة السوقية والتخطيط الإستراتيجي لتجنب العقبات المستقبلية...إلخ.

باتت أهمية هذه الإستراتيجيات التسويقية حالياً ترتقي إلى مستوى الإستراتيجيات الدفاعية المستخدمة في الحروب، إذ أصبحت بمثابة السلاح في النزاعات المعاصرة التي تخفي وراءها مصالح تجارية سواء بشكل مباشر أم غير مباشر، مما أدى إلى اشتقاق كثير من المصطلحات المستخدمة حالياً في إدارة التسويق مثل: العدو (المنافس) وإستراتيجيات الدفاع والهجوم واحتلال السوق واستخبارات تسويقية وعملاء وهيمنة على السوق وتجزئة الأسواق وحرب الأسعار والتموضع، ....إلخ.

من ناحية أخرى، فإن احتياج المجتمع إلى خدمات مهمة يمكن أن يوفرها له القطاع العام يبرر أهمية وضع إستراتيجيات تسويقية فعالة تعمل على تحسين نوعية الخدمات المقدمة ورفع نسبة رضا العملاء (مواطنين وغير مواطنين) وتبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات مما يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على نتائج أداء الأجهزة الحكومية التي تؤثر بدورها في اقتصاديات الدولة وتنعش مناخها الاستثماري وأنشطة القطاع الخاص ذات العلاقة، وتضمن الاستمرار الفعال لأداء الجهات الحكومية.

ووفقاً لما سبق، فإن هذا الكتاب سوف يلقي الضوء على أحدث التطورات في الإستراتيجيات التسويقية للخدمات والتعاملات الحكومية وطرق تكثيف الحملات التواصلية وتوعية المواطنين والمقيمين (المتعاملين) وقطاع الأعمال لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني دعماً لرؤية المؤسسات في تحقيق أفضل الإنجازات وتنمية فكر تسويقي في القطاع العام يهدف إلى التكامل والتميز في الخدمات الحكومية ورضا المستفيدين من المتعاملين وتحسين سمعة ومكانة الخدمات الحكومية مما يقود المنظمات الخدمية نحو النمو الاقتصادي في ظل تحولات جذرية يشهدها الاقتصاد العالمي.

سيصقل هذا الكتاب التطبيقات المقدمة في البابين الثالث والرابع عن التسويق الإلكتروني وإستراتيجيات المزيج التسويقي لنماذج مختلفة من منظمات الخدمات العامة للتأكيد على ضرورة بناء وتنمية مفهوم تسويق الخدمات العامة وأهميته وفوائده ومكوناته المختلفه حسب الخصائص التنظيمية وأحدث التطورات في تصميم الإستراتيجيات التسويقية لإعادة تجديد الصورة الذهنية عن الخدمات الحكومية وتحسين فاعلية وجودة الخدمات المقدمة، مما يعمل على تلبية احتياجات العملاء (المستفيدين) بطريقة مميزة وتقديم أعلى قيمة لهم، ومن ثم مواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية.

لما كانت معظم إنتاجية الدول النامية خدمات غير ملموسة، فقد أصبحت أكثر احتياجاً للتوجه التسويقي الجديد، وأن تعمل على تبني تكنولوجيا تسويق الخدمات العامة لتطوير مؤسساتها ولرفع كفاءتها، وبتطبيق الإستراتيجيات التسويقية للمزيج التسويقي الخدمي على القطاع الحكومي سوف تتحقق منافع فورية تتواكب مع المعارف والمهارات الإدارية الحديثة وفقاً لتطورات العصر، بالإضافة إلى أن تحسين جودة أداء الخدمات وزيادة رضا العملاء (المواطنين والمستفيدين) وولائهم يُعد قوة أساسية تقود المؤسسات إلى تحقيق التنمية المستدامة.

الباب الأول

مدخل لإدارة التسويق الخدمي



الفصل الأول

مفهوم التسويق

تعريف التسويق:

إن أهـــم وظيفة من الوظائف الجوهرية لـــلإدارة الحديثة هي إتقان علوم ومهارات التســـويق، ففي وقتنا الحالي يعمل المديرون في اقتصاد يتسم بالديناميكية الشديدة، إذ يكـــون التغير وعدم التأكد هو القاعدة الثابتة وهو ما يتوافق مع مفاهيم التســـويق التـــي تتضمن قاعدة مهمة مؤداها الثبات على النجاح أو الربح يعني الخســـارة، لذلك ينبغي على المنظمة الســـعي المستمر للتجديد والإبداع والنمو والتطوير الدائم من أجل البقاء والنجاح، وهذا الدور الوظيفي هو ما تقوم به إدارة التسويق بصفتها إحدى أهم الإدارات بالمنشأة.

تتعدد تعريفات التسويق، فالكثيرون يتحدثون عنه دون فهم عميق لدلالاته ومعانيه، فالمديـــر من مركـــزه وممثل المبيعات من موقعه وصاحب العمل من منشـــأته وربما أي شخص عادي في تعاملاته اليومية، جميعهم يتحدثون عن التسويق دون معرفة صحيحة بمعناه الحقيقي ومفاهيمه العلمية، فهم يعنون به أشياء أخرى. فمثلاً مندوب المبيعات أو مندوب التوزيع دائماً ما يعد عمله وزياراته للعملاء ومتاجر البيع في محاولات عقد صفقات البيع ممارسات تسويقية. وربة الأسرة التي تدير البيت وتضع ميزانية شهرية تشتري منها متطلبات الأسرة والمنزل تعد ذلك تسويقاً. والإعلانات التجارية بأنواعها المسموعة والمقروءة والمرئية، فالكثير يعتبرها تسويقاً.

وفي الواقع فإن كل هذه الآراء تخلو من الصحة، كما أنها في الوقت نفســـه ليســـت كاملـــة، فالتســـويق ليس مجرد بيع أو شـــراء أو إعلان أو توزيع، بل إنه أكثر اتســـاعاً وشمولية من ذلك، وهو ليس مجرد نشاط واحد بل هو مجموعة متكاملة من الأنشطة والوظائف التي تســـتطيع منظمات الأعمال من خلالها تحقيق أهدافها الأساسية التي أنشئت من أجلها وإشباع احتياجات ورغبات عملائها.

إن الممارســـات التسويقية تشـــكل أكثر من ثلثي إجمالي الأنشـــطة والفعاليات في منظمات الأعمال الحديثة، وهو أبرز محركات العمل ســـواء أكان هادفاً للربح أم غير هادف للربح، كما أن له دوراً كبيراً في حيوية وتنشيط الأعمال.

وعلم التسويق علمٌ واسعٌ فليس شيئًا يختص به دارس علوم إدارة الأعمال والتجارة وحده، وإنما يمس كل حياة لكل إنسان، فكل منا عضو في المجتمع بحركة التسويق. فعلى سبيل المثال، عندما يقرر الرجل الزواج ويبدأ بالتقدم إلى عروس ما، فإنه يسوق نفسه وصفاته ومهاراته وأعماله وإمكانياته وممتلكاته أمام العروس وأهلها ليريح بالعروس.

وعلى الرغم من ممارسة الإنسان لبعض التصرفات التسويقية ومشاركته في النظام التسويقي، فإنه قد لا يدرك ذلك، وقد لا يدرك معنى كلمة التسويق ولا مكانته وأهميته في حياته، ولا كيفية إدارة الأنشطة التسويقية.

يعد التسويق فناً وعلماً في آن واحد ولابد أن يجتمعا سوياً، فالتسويق علم من علوم الإدارة ذو قواعد وأصول ثابتة ويخضع لحرفية المسوقين ليكون فناً من فنون الحياة. وقد قال فيليب كوتلر الأب الروحي للتسويق الحديث (قد يأخذ التسويق منك يوماً لتتعلمه، ولكنك قد تقضي عمرك كله لكي تحترفه).

ومن هذه الأهمية البالغة للتسويق، فإن من الضروري استعراض التعريفات المتعددة للتسويق استعراضاً تاريخياً حتى يتسنى الوصول إلى فهم أدق وتصور أوضح لهذا النشاط الحيوي في حياتنا ودوره الديناميكي. كما أن تعدد وجهات النظر واختلاف الآراء في التعريفات الشائعة للتسويق يجعل من الإلمام بالجوانب المختلفة التي يحتويها التسويق أكثر وضوحاً وشمولاً.

ولعل أول تعريف لقي استحساناً كبيراً من الأكاديميين كان سنة ١٩٦٠م، حيث قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق وهو:

١- الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA): القيام بأنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي.

وعند تقييم هذا التعريف فإن التسويق يبدأ بعد إنتاج السلع والخدمات كما تنتهي مهامه بعد استلام المستهلك أو المشتري السلعة أو الخدمة. وفي الحقيقة إن هذا التعريف لا يتناسب مطلقاً مع المهام الحقيقية للتسويق الذي يبدأ أنشطته وفعالياته قبل إنتاج السلعة أو الخدمة ويظل مستمراً باستمرار نشاط المنشأة. إن هذا التعريف أقرب إلى وصف البيع أكثر من وصف التسويق، ولذلك فإن من غير اللائق أن يعمم هذا التعريف على المعنى الواسع للتسويق.

٢- كوندويف وستيل Cundiff and Still في عام ١٩٦٤م: العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق الالتقاء بين السلع والأسواق ومن خلالها تتحول ملكية المنتجات.

وفي هذا التعريف حُصرت إدارة التسويق في نقطة واحدة هي نقطة التقاطع أو الالتقاء بين السلعة والسوق، ومن ثم نقل ملكية المنتجات من البائع إلى المشتري، وليس حتى من المنتج إلى المستهلك، وبصورة أدق فإن في هذا التعريف يعرف أحد جوانب التجارة وليس التسويق.

٣- مكارثي Mc-Carthy في عام ١٩٦٨م: تنفيذ أنشطة المشروع التي توجه السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي بقصد إشباع حاجات العملاء وبهدف تحقيق أهداف المشروع.

يمثل هذا التعريف أفضلية على سابقيه، من حيث بدايته وأخذه في الحسبان الهدف الأساسي من التسويق وهو إشباع حاجات العملاء، كما وصف التسويق بأنه أداة تحقيق أهداف المشروع، ولكنه في الوقت ذاته بدأ عمليات التسويق بمرحلة التنفيذ للأنشطة وتجاهل باقي العمليات الإدارية التي تسبق تنفيذ التسويق كالتخطيط مثلاً أو تلحق عملية التنفيذ كالمتابعة والتقييم وما إلى ذلك.

٤- ستانتون Stanton عام ١٩٧١م: عرف التسويق على أنه نظام متكامل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وتوزيع السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

إن هذا التعريف هو أول تعريف يصف التسويق بأنه نظام، ويعني ذلك أن التسويق بوصفه نظاماً هو جزء من نظام أكبر هو المنشأة التي تتكون من عدة أنظمة منها نظام الإنتاج ونظام التسويق والنظام المالي ونظام الموارد البشرية... إلخ، وجميع هذه الأنظمة يجب أن يتكامل ويتناسق بعضها مع بعض لتحقيق أهداف المنشأة وإشباع حاجات ورغبات المشترين لسلع وخدمات هذه المنشأة. والتسويق بوصفه نظاماً فرعياً داخل نظام رئيسي هو نظام المنشأة يتكون بدوره من أنظمة فرعية أصغر، مثل: نظام البيع ونظام الإعلان ونظام التسعير ونظام التوزيع ونظام المنتجات وجميعها باعتبارها إدارات أو أجهزة أو أنظمة فرعية لإدارة التسويق يجب أن تتكامل وتتناسق لتحقيق هدف إدارة التسويق، ويسهم ذلك في النهاية في تحقيق هدف المنشأة بأكملها.

كما عرف التسويق أيضاً بأنه وسيلة لرفع مستوى المعيشة، ويعني ذلك أن التسويق يؤدي دوراً مهماً في رفع مستوى معيشة الأفراد في جميع المجتمعات، فالتقدم الفني لا يؤدي إلى رفع مستوى معيشة الفرد إذا لم يكن مقترناً بتقدم النشاط التسويقي، والتسويق لا يهدف فقط إلى إشباع الاحتياجات الحالية للأفراد بتقديم السلع بالكميات والمواصفات والأسعار المناسبة في الوقت والمكان المناسبين، بل يهدف أيضاً إلى التعرف على الاحتياجات والرغبات الكامنة في نفوسهم وإنتاج سلع جديدة وتطوير السلع الحالية حتى يمكن إشباع هذه الاحتياجات الكامنة في نفوسهم، ويهدف التسويق أيضاً إلى الاستفادة من المخترعات الحديثة في تقديم سلع جديدة وتطوير السلع الحالية بهدف إشباع احتياجات ورغبات كامنة في نفوس المستهلكين.

٥- بوزيل، ماثيوس، ليفي Bazzel، Nourse، Levit عام ١٩٨١م: عرفوا التسويق بأنه يتضمن نشاط الأعمال الذي يتعلق بتحديد وتنشيط الطلب على سلع وخدمات المنشأة ومقابلة هذا الطلب بتقديم السلع والخدمات بالشكل والحجم المطلوبين وتحقيق الربح وغيره من أهداف المنشأة عن طريق تحديد وإشباع الطلب وتنشيطه.

وصف هذا التعريف التسويق على أنه أحد أنشطة الأعمال أي إنه نشاطٌ تتم ممارسته في إدارة مختصة بذلك ضمن إحدى إدارات الأعمال في المنظمة، كما ربط علم التسويق بعلم الاقتصاد، إذ إن كلاً من عملية تحديد الطلب التي تتم بشكل اقتصادي وعملية تنشيط الطلب عن طريق ممارسة أنشطة تسويقية يعتمدان على تلبية احتياجات السوق بشكل أساسي. ومن هذا المفهوم بدأ التغيير في التوجه بإدارة الأعمال من منظمات هادفة للربح فحسب إلى منظمات موجهة للسوق تعمل على إشباع احتياجاته وتحديد الطلب على المنتجات والخدمات وتنشيطه.

٦- هاوراد Haward عام ١٩٨٣م: تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المنشأة ثم تعريف المختصين بها لكي يشكلوا المنتجات وفقاً للحاجات السابق تحديدها ثم توصيل هذا كله إلى المستهلك مرة أخرى.

يأتي هذا التعريف بإنتاج سلع وتقديم خدمات ترضي حاجات المستهلكين والعملاء، أي إن وظيفة التسويق هنا تبدأ من مرحلة ما قبل الإنتاج وذلك عن طريق القيام بالبحوث التسويقية والبحث في سلوك المستهلك بدقة للتعرف على أذواق المستهلكين واحتياجاتهم وآرائهم أولاً ثم إنتاج السلع حسب المواصفات المطلوبة وتوصيله إلى

المستهلك النهائي. لقد جاء هذا التعريف ليحول المنظمات من منظمات موجهة بالسوق إلى منظمات موجهة بالعميل، وهي وظيفة التسويق، ولكن يعاب على هذا التعريف أنه لم يتطرق إلى مرحلة ما بعد البيع بل اكتفى بمرحلتي ما قبل الإنتاج والبيع فحسب.

٧- جاء في كتاب INTRODUCTION OF MARKETING MANAGEMRNT (مقدمة في إدارة التسويق) لكل من سكوت وريولد وارشاو WARSHOW SCOTT,REWOLD, عام ١٩٨٦م: أن التسويق وظيفة في المجتمع بواسطتها يمكن حساب هيكل الطلب على السلع والخدمات والعمل على زيادته وإشباعه عن طريق الفهم الصحيح والترويج والتبادل والتوزيع المادي لهذه السلع والخدمات.

ويرى هذا التعريف أن التسويق وظيفة في المجتمع بأكمله أي أنه وظيفة اجتماعية تطبق في جميع المنظمات سواء كانت هادفة للربح أم غير هادفة له أو مؤسسات اجتماعية، وهو مجموعة من الأنشطة التي يؤديها الأفراد أو المنظمات التي تتيح وتشجع عمليات التبادل بغرض تحقيق الإشباع لجميع الأطراف. وتبعاً لهذا التعريف فإنه يتم حساب وتغطية الطلب عن طريق وسائل تسويقية كالترويج والتوزيع المادي. وعلى الرغم من أن هذا التعريف تتطرق إلى أن إحدى وظائف التسويق هي العمل على زيادة الطلب وإشباعه، لكنه لم يذكر دور تطوير المنتجات والتسعير، ومن ثم لم يذكر جميع عناصر المزيج التسويقي.

٨- كارمن ويوهي CARMMAN AND UHI عام ١٩٩٣م: هو نشاط الأفراد الموجه إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل.

ومن هذا التعريف نجد أنه تحدث عن الحاجات والرغبات مما ألقى الضوء على الفروق الشاسعة بين الحاجات الأساسية والرغبات من جهة، وبين اختلاف معايير الحاجات والرغبات من شخص لآخر من جهة أخرى. كما ربط بين علم الموارد البشرية كدراسة احتياجات العناصر البشرية وتطوراتها وبين علم التسويق وذلك في كيفية إشباع هذه الاحتياجات، وعلى الرغم من ذلك فإن التعريف افتقد الكثير من الجوانب والعناصر التسويقية المهمة، إذ لا ينحصر التسويق في أنشطة فردية أو أهداف سلوكية فحسب بل هناك أهداف أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا التعريف يرى أن التسويق نظام يتميز بالحركة من خلال التبادل؛ لأنه يهدف إلى نقل وتحريك السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المشتري الصانع، أي إن هناك تدفقاً من البيانات من البائعين إلى المشترين

ومن المشــترين إلى البائعين وكأنه ضيق مفهوم التسويق في العمليات التبادلية كالبيع والتوزيع.

٩- فيليب كوتلر PHILIP KOTLER عام ١٩٩٤م: التسويق عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ خاصة بإعداد وتسعير وترويج وتسويق وتوزيع فكرة أو منتج أو خدمة معينة لتحقيق تبادل مرض بين الطرفين بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء.

وهذا التعريف الواســع في مفهومه يشــبه كثيراً التعريف الحديث للتســويق الذي عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) عام ١٩٩٥م، كما يمكن للقارئ أن يستنتج بأنَّ التسويق يتعدى مفهوم التدفق للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك، أو أنّه يهتم باحتياجات ورغبات المستهلك فحسب، ولكنه اشترط تحقيق عنصر الرضا في التبادل، ولبلوغ ذلك لا بد من العناية بالعملاء واكتساب رضاهم، بالإضافة إلى أن هذا التعريف يتضمن مفاهيم أخرى، فهو يوضح لنا عناصر المزيج التســويقي الأربعة ويوضح أيضاً الوظائف أو الأنشــطة التي يقوم بها التســويق كالإعداد والتنفيذ والتخطيط لحاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين.

في رأي المؤلفة أنه فن وعلم يدخل في جميع مجالات الحياة، وهو بذل المؤسسة جميع الجهود التي تؤهلها إلى التعرف على حاجات ورغبات المســتهلكين الحاليين والتنبــؤ بالحاجات والرغبات للمســتهلكين المرتقبين، والعمــل على تلبيتها بجودة عالية من خلال الســعي نحو توفير المنتج المناســب بالشــكل والتصميم المناسبين وتوصيلها إلى المســتهلك في المكان والوقت المناســبين وبالســعر الذي يقدر على تحمله.

شكل رقم (١)

نموذج تعريف التسويق (المصدر: إعداد المؤلفة)



إن الهدف الأساسي للتسويق هو إشباع الحاجات والرغبات وتخطيط وتطوير المنتجات بما يساعد على تلبية هذه الحاجات والرغبات البشرية أو الإنسانية. فالإنسان يحتاج إلى الطعام والملبس والمسكن لكي يعيش، كما يحتاج كذلك إلى خدمات التعليم والصحة والترفيه.. إلخ، وعلى الرغم من أن هذه الحاجات مشتركة بين البشر جميعاً فإن مضمونها ومستواها يختلف من فرد إلى آخر ومن مجتمع إلى مجتمع آخر.

يعد مفهوم الحاجات والرغبات البشرية دافعاً قوياً لوجود مفهوم المنتجات، إذ إن المنتج هو شيء يشبع حاجة أو رغبة لدى الفرد الذي يقوم بشراء هذا المنتج.

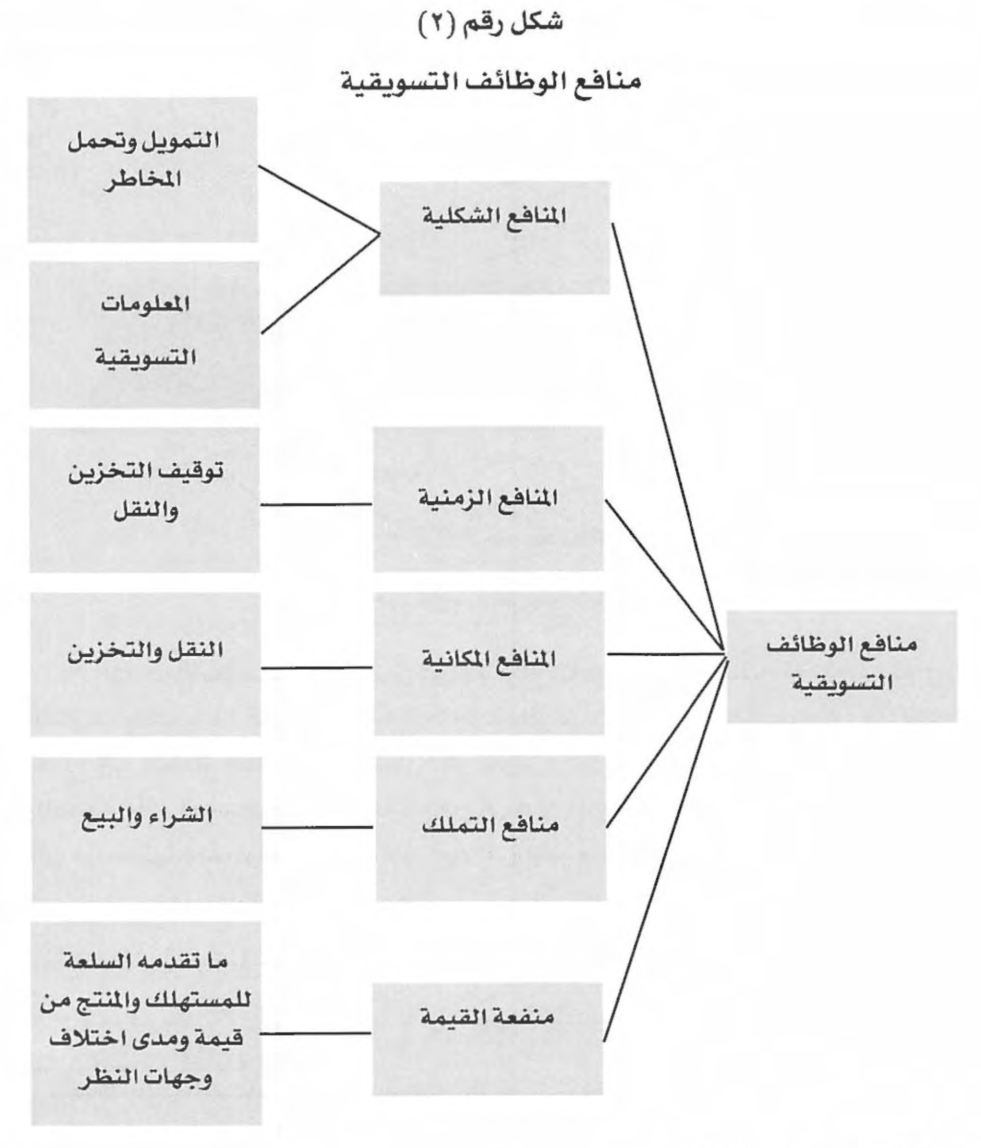
وللتعرف بشكل أكثر وضوحاً على مفهوم الإشباع فقد قام بعض العلماء بالتعبير عن الإشباع بالمعادلة التالية:

الإشباع = المنفعة الشكلية + المنفعة المكانية + المنفعة الزمنية + منفعة التملك

يمكننا وضع تصور لمفهوم الإشباع بشرح مختصر في الشكل التالي.

شكل رقم (٢)

مناقع الوظائف التسويقية



(المصدر: إعداد المؤلفة)

وبالتمعن في الشكل السابق نجد أن أنواع المنافع تنقسم إلى:

أولاً: منفعة عقب الانتهاء من عمليات إنتاج السلعة مباشرة وهي المنفعة الشكلية أو منفعة المضمون فعند تحويل المواد الخام من خلال التصنيع إلى سلع نهائية أو تغيير هيئة السلعة من شكل إلى آخر بحيث تصبح أكثر قابلية لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، ومن ثم تتحقق المنفعة الشكلية للمنتج.

ثانياً: منافع بعد الانتهاء من إنتاج السلعة ومغادرتها الشركة أو المصنع وبدء توزيع المنتجات.

وعلى الرغم من أن هذا المفهوم للإشباع ينحصر فقط في المنتجات السلعية دون الخدمات وذلك لكونها غير ملموسة، إلا أنه بالتطبيق على الخدمة يقتصر على تحقيق منفعة التملك فحسب.

أهمية التسويق:

التسويق ليس مجرد أحد الأنشطة في قطاع الأعمال، وإنما له أبعاد أخرى أكبر من ذلك كالبعد الاجتماعي مثلاً، فكل شيء في هذه الحياة يحتاج إلى تسويق، سواء أكان فكرة أم سلعة أم خدمة، وسواء أكان في مؤسسة حكومية أم اقتصادية أم اجتماعية أم خيرية.

يحتل التسويق مكاناً مميزاً في اقتصاديات المجتمعات المختلفة، كما أن التسويق بمفهومه التقليدي لم يعد له وجود في ظل التطورات الحديثة في الأسواق العالمية، بل أصبح الإبداع في التسويق من أهم الأعمدة التي ترتكز عليها المنظمة، وقد نشأ هذا الإبداع التسويقي مع التحول الجذري للمفهوم التسويقي والأسواق الحالية، فأصبحت الشركات والمؤسسات الآن أكثر تركيزاً على العملاء وإرضائهم بعد أن كانت تجعل أهم أولوياتها التركيز على المنتج والأرباح، ومن ثم تطورت لتصبح أكثر تركيزاً على السوق، إلى أن أصبحت منظمات موجهة بالعملاء، إذ يشغل العميل أولى اهتماماتها ويرأس قمة هرم الهيكل الإداري.

وفيما يلي صورة مبسطة لهيكل إداري تقليدي في المنظمات القديمة.

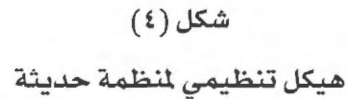
شكل (٣)

هيكل تنظيمي تقليدي



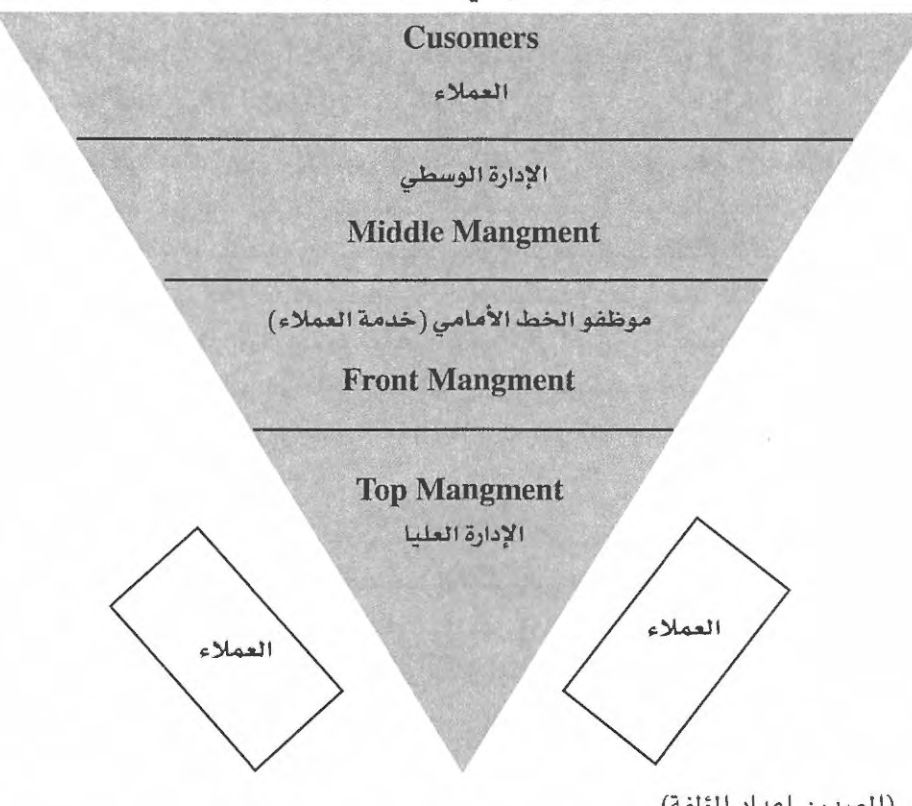
(المصدر: إعداد المؤلفة)

ومع التطورات الحديثة لهذا الهيكل أصبح بالصورة التالية التي تمثل الهيكل الإداري الحديث في المنظمات الحالية:



شكل (٤)

هيكل تنظيمي لمنظمة حديثة



(المصدر: إعداد المؤلفة)

مـــن خلال هذا التحـــول الجذري في الهيـــكل الإداري للمنظمات تصاعدت أهمية إدارة التسويق في المنظمات وتحققت الفائدة المتبادلة لكلا طرفي التبادل بين منتجات المنظمة وعملائها، ومن ثم استطاعت المنظمات تحقيق نجاحات كبيرة باعتماد مفهوم ال ٤CS للعملاء وتطبيقه والتركيز عليه، وتتمثل عناصره في التالي:

- القيمة للعميل CUSTOMER VALUE.
- التكلفة للعميل COST TO THE CUSTOMER.
- الملائمة للعميل CONVENIENCE.
- الاتصال COMMUNICATION.

إن العملاء والمستهلكين أصبحوا قادة السوق والقادة الحقيقيين أيضاً في منظمات الأعمال، لأنهم هم من يحددون الإســتراتيجيات التسويقية التي تصيغها وتطبقها تلك المنظمــات التي تكمن أهدافها الرئيســية في إرضاء العملاء الذين هم ســبب وجود واستمرار المنشات، بل هم أهم أصول المنشات ويتم ذلك عن طريق تحقيق أكبر إشباع ممكن لحاجات هؤلاء المستهلكين ورغباتهم.

كما أن هذا التحول في التسويق نتج عنه التغير في طريقة ممارسة الفكر التسويقي نفســه، فبدلاً من فكر التبادل في التسويق أصبح تسويق العلاقات هو الأكثر ممارسة الآن، ولم يعد دور التســويق يقتصر على تبادل السلع والخدمات والأموال بين المنظمة وعملائها، أو حتى على خدمة العملاء ولكن أصبحت إحدى مهام التســويق الأساسية هي تســويق العلاقات وتوســيع قواعد العملاء الراضين والسعي لمعالجة اعتراضات العميل قبل الوصول إلى مرحلة المشكلات وتزويده بالمعلومات التسويقية التي تساعده في اتخاذ قرارات الشــراء بصورة عقلانية بما يبني الثقة عند العميل ويحقق له أكبر قيمة مضافة.

وفــي ظل هذا التغير في العديد من المفاهيم التســويقية، لم تعد الإشــكالية الآن أن ينتج المصنع الســلعة، ولكن أصبحت الإشــكالية في كيفية وقدرة هذا المصنع على تســويقها وإبقائها في الســوق وذلك عــن طريق معرفة احتياجــات ورغبات العملاء والمستهلكين وتوفيرها لهم في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب.

إن طبيعة وظائف التسويق الشاملة تحتم البدء به قبل مرحلة الإنتاج وذلك بدراسة احتياجات المســتهلكين وأذواقهم ورغباتهم لتوجيه الإنتاج بنوعية ومواصفات المنتجات التي تعمل على إشــباع احتياجات هؤلاء المســتهلكين، كما تســعى إدارة التسويق إلى مراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية من حيث تغير الأسواق والأذواق وحجم المنافسة، ومن ثم ينشــأ عن ذلك تغير في حجم المبيعات المســتقبلي. ويستمر دور التسويق في جميع مراحل الإنتاج موجهاً له ومؤثراً فيه ومراقباً على هندسة وتصميم وجودة المنتج للتأكد من مطابقته للمواصفات المطلوبة من قبل العملاء، بل ويمتد دور التسويق أيضاً أثناء وبعد البيع، إذ تتولى إدارة التسويق خدمات ما بعد البيع والتأكد من أن المنتج نال إعجاب ورضا العميل وحقق له الإشباع اللازم.

ومــن الناحيــة الاقتصادية، يُعد التســويق الفعــال العامل الأساســي في تحريك اقتصاديات المجتمع والمؤشر لتطوره الاقتصادي، وذلك من خلال:

١- إن نصيب كل فرد من أفراد المجتمع من السلع والخدمات التي يعمل التسويق على توفيرها وإشباعها يمثل تقدم ورفاهية الفرد ومن ثم ازدهار المجتمع، ومن هنا نجد أن كلاً من النظامين الإنتاجي والتسويقي لابد أن يكونا متوازيين ومتلازمين، بل قد يسبق التسويق الإنتاج.

٢- تعد إدارة التسويق من الإدارات الغنية بالوظائف كماً ونوعاً، مما يساعد على توفير العديد من الفرص الوظيفية في أقسام مختلفة سواء كانت داخل إدارة التسويق نفسها كالتوزيع والتخطيط والترويج والإعلان والبيع وخدمة العملاء، أم خارج إدارة التسويق كالتصميم والإنتاج وغيرها، وبتوفير هذه الفرص الوظيفية يمكننا الحد من نسب البطالة في المجتمع وتحسين المستوى الاقتصادي.

٣- نجاح أي نظام اقتصادي يعتمد بشكل أساسي على كفاءة المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلاد وخارجها مما يسهل حركة التبادل ويعمل على إنعاش التجارة الداخلية والخارجية، ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي.

٤- يساعد التسويق في تحقيق الاستقرار الاقتصادي وتنمية اقتصاديات الدول وذلك لأن من شأن الترويج الذي هو أحد فروع التسويق، تعريف المستهلكين بالمنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق وتوجيههم وترشيد سلوكهم لتوجيه القوة الشرائية لدى أفراد المجتمع في الاتجاهات السليمة وحسب الموارد المتاحة وبما يحقق التوازن بين الطلب والعرض والإنتاج والاستهلاك.

٥- عندما يدفع المستهلك ثمن السلعة أو الخدمة التي يريدها، فإن سعر تلك السلعة أو الخدمة يتضمن تكلفة تسويقية قد تشكل نصف سعر السلعة، وعند التحكم في تلك التكلفة ومحاولة تخفيضها، فإن المجتمع يزداد رفاهية بحصوله على تلك السلع وسعادة بسعرها.

٦- يعمل التسويق على تعليم وتوجيه المستهلك كيفية إشباع رغباته وإلغاء الاستهلاك غير الضروري والتوجيه إلى السلع البديلة عند الحاجة ورفع كفاءة أنشطة النقل والتخزين.

٧- ترتبط أهداف إدارة التسويق ارتباطاً وثيقاً بأهداف خطط التنمية الاقتصادية، ففي حين تهتم التنمية الاقتصادية بزيادة نصيب الفرد من السلع والخدمات، فإن التسويق يهتم بتحقيق ذلك بالشكل المناسب الموجب لتحقيق الإشباع عن طريق الجودة المناسبة والمكان والزمان المناسبين.

٨- يعمل التســويق على مواجهة التحديات وظروف المنافسة والتنافسية من الشركات الأجنبية أو المتعددة الجنسيات داخل الأسواق الوطنية التي تطرح منتجاتها العالمية في السوق المحلية مما يقوي الاقتصاد الوطني.

ومن جهة أخرى، فإن المنشـــأة بدون تســويق لا يمكن إنشاؤها أصلاً، كما أن نجاح الأنشــطة التســويقية الفعالة في المنظمة تعمل على تحســين أداء المنظمة ككل ومن ثم توســعها وبقائها في الســوق. فالتســويق يُعد حلقة الوصل بين المنظمة وعملائها الخارجيين من ناحية وبين المنظمة وموظفيها في الإدارات المختلفة (العملاء الداخليين) من ناحية أخرى، فبعد الجهود التي يبذلها قسم التسويق في دراسة السوق والعملاء، يُحدد الجمهور المستهدف والمنتجات الحالية وحجم الإقبال والطلب على تلك المنتجات وكيف ســيتم توفيره، ثم ننتقل إلى قســم التصنيع، تُصنع المنتجات بناء على المعلومات التي وفرها لهم قســم التســويق بعد إجرائه للأبحاث التســويقية، ومن ثم ننتقل إلى قســم المالية الذي يدرس الميزانية والتمويل اللازم للإنتاج، ثم يأتي دور قســم الموارد البشــرية الذي يتم عن طريقة توظيف وتدريب الطاقات البشرية لإنتاج وتسويق وبيع المنتج، وأخيراً يأتي دور علاقات العملاء (أو خدمة العملاء سابقاً)، إذ تتحقق هنا قيمة العميل عن طريق الممارسات المختلفة للتسويق.

لقــد جذب التســويق اهتمام العديد مــن المنظمات غير الهادفــة للربح، مثل: الوحــدات الحكومية والجامعــات والمعاهد العلمية والمنظمات الدينية كالمســاجد والمتاحف والجمعيات الخيرية، وقد جاء الاهتمام بالتسويق نظراً لارتفاع التكاليف وزيــادة حدة المنافســة ورغبة هذه المنظمات في تقديم خدمات أفضل للأســواق المستهدفة.

يتضح مما سبق أن التسويق هو البداية، ويمضي بلا نهاية، فالتسويق يحدد للشركة أي ســوق تدخله وأي سلعة تبيعها ومن هم عملاؤها، والتسويق يشرف على كل نواحي نشاط الشركة، ويوجهه ويصوبه إذا خرج عن الخطة المرسومة له، والتسويق الفعال هو الذي يمنح العملاء والمستهلكين قيمة مضافة.

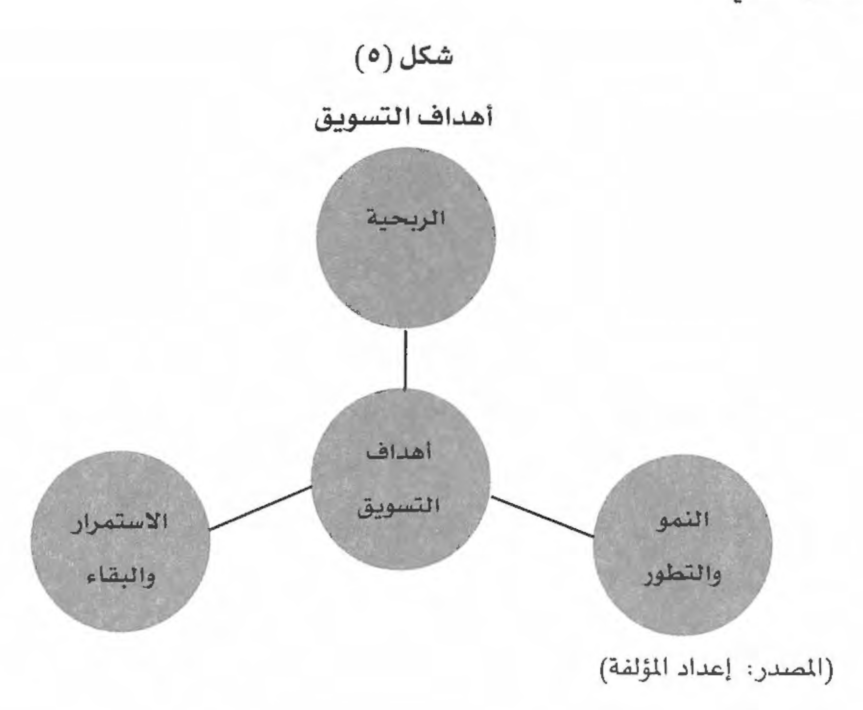
أهداف التسويق:

عند الحديث عن أهداف التســويق، فإن أول ما يخطر على أذهاننا تصور النتيجة النهائية التي تريد المنظمة الوصول إليها من خلال الممارســات التســويقية المختلفة. وبالرغم من أن هذه الأهداف تتباين في أهميتها وفقاً لنشاط المؤسسة وحجمها ودورة

حياتها؛ إلا أن هذه الأهداف لا تتغير في مضمونها من مؤسسة إلى مؤسسة سواء اختلفت في طبيعتها أم في أنشطتها الاقتصادية، وتتمحور هذه الأهداف في ثلاثة أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، وهي مبينة في الشكل التالي:

شكل (٥)

أهداف التسويق



(المصدر: إعداد المؤلفة)

■ هدف الربح:

يأتي الربح في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهو ليس مسؤولية إدارة التسويق فقط بل هو حصيلة ومجموع جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، ويتأثر تحقيق الربح، ومن ثم تعظيم الأرباح بعنصري التكلفة والإيراد، فالتكلفة تتكون من جميع العناصر التي تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة؛ ولذا يكون دور التسويق هو: تحقيق أعلى حجم ممكن من المبيعات عن طريق استكشاف نقاط بيعية وتوزيعية جديدة، إيجاد فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.

■ هدف النمو والتطور:

يتأتى تحقيق هدف النمو من خلال زيادة الحصة السوقية للمؤسسة أو غزو أسواق جديدة وزيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة الطلب على الإنتاج، إذ تعمل المؤسسة على تحقيق النمو الداخلي وذلك من خلال توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الفروع والأقسام والوحدات وخطوط الإنتاج وتنوع المنتجات.

■ هدف الاستمرار والبقاء:

عند القيام بفتح مشروع فإن الهدف المنشود للمنظمة هو البقاء والاستمرار رغم كل الظروف المختلفة والتحديات التي قد تعيق خط سير واستمرار المنشأة، ولتحقيق هذا الهدف فإن على جميع أقسام ووحدات المؤسسة أن تشترك في تحقيقه، وتقوم إدارة التسويق بدور كبير وحيوي في تحقيقه، وخاصة مع ازدياد حدة المنافسة الذي يؤدي بالمنظمة إلى القيام باستثمارات جديدة، ومن ثم زيادة التكلفة الثابتة. ولتحقيق ذلك بشكل فعال فإنه يجب على إدارة التسويق القيام بالمهام التالية:

- التنقيب والبحث بشكل مستمر على فرص تسويقية جديدة:

وذلك عن طريق زيادة الحصة التي تحتلها الشركة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو زيادة قاعدة العملاء أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية.

- تنظيم وتطوير نظم المعلومات التسويقية:

في ظل ظروف التكنولوجيا الحديثة، تبرز أهمية وضع نظام جمع ومعالجة وتدوين المعلومات بشكل صحيح يسمح لها بإمداد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من معالجة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها والقيام بعملية التخطيط المناسب.

وعلى حسب درجة تقدم الدولة وأخذها بالنظم التسويقية الأكثر كفاءة واستخدامها للتكنولوجيا الحديثة، يسعى النظام التسويقي الكفء إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- دراسة احتياجات السوق والتنبؤ برغبات العملاء في المجتمع والسعي لإشباع هذه الرغبات.

٢- توفير المنتجات سواءً أكانت سلعية أم خدمية بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة.

٣- وضع القوانين واللوائح التي تنظم عمل المنظمات التسويقية وعدم تضاربها.

٤- رفع كفاءة الوظائف التسويقية المختلفة وتقليل الفاقد والتالف منها.

٥- تسهيل عمليات التبادل والبيع والشراء للسلع والمنتجات.

٦- تحقيق التوازن بين العرض والطلب على السلع والخدمات.

٧- التجديد والابتكار والإبداع من خلال استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في مختلف مجالات ونظم التسويق وملاحقة التقدم التكنولوجي ومسايرة الدول المتقدمة.

٨- إشباع المستهلكين والعملاء وإرضائهم واكتساب ولائهم وانتمائهم للمنظمة من أجل الحصول على المزايا التنافسية.

٩- دراسة سلوك العملاء وتعليمهم وتحسين اختياراتهم.

يتضح من الأهداف السابقة أن العميل في عملية التسويق هو نقطة البداية في العمل التسويقي (البحث عنه وإيجاده ودراسة حاجاته ورغباته وذوقه ودخله... إلخ) ونقطة النهاية (إحداث القناعة لديه والمحافظة عليها) فالمفهوم الحديث للتسويق يجعل العملاء وخدمتهم هدفه الأول والأخير، فهو منبع الأفكار الإنتاجية والتسويقية المتجددة، ليكون العمل الإنتاجي والتسويقي في المؤسسة أكثر كفاءة وتحقيق أفضل الأرباح، فقبول ورضا المستهلك هو محور النجاح والبقاء والاستمرار.

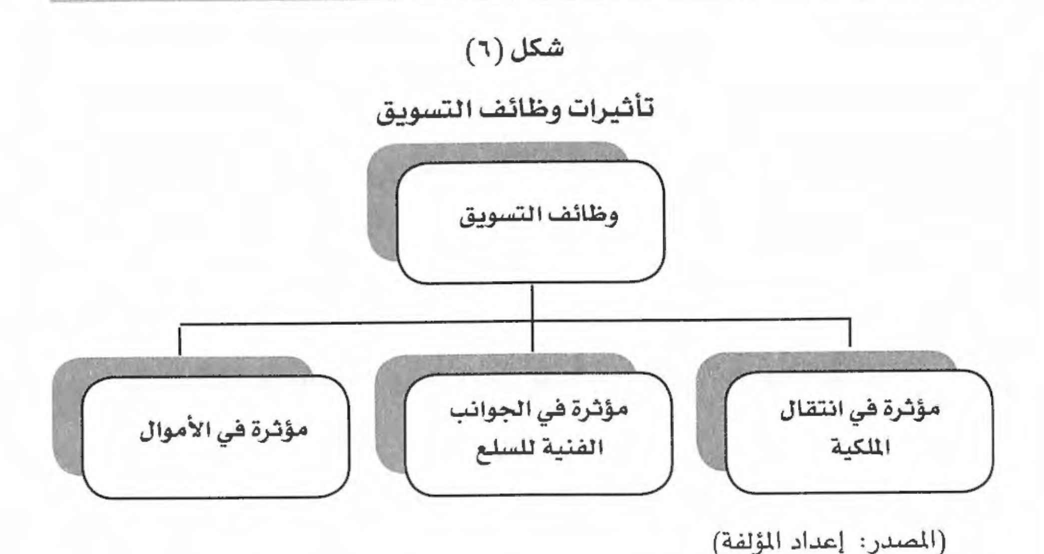
وظائف التسويق:

إن الهدف الرئيسي للتسويق هو إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم بأعلى مستوى جودة ممكنة وضمان ربحية المنظمة وتطورها ونموها، ولتحقيق هذا الهدف لابد من ترجمته إلى مهام وجهود تقوم بها المنظمة وأنشطة تسويقية تمارسها.

ووظائف التسويق متعددة وتختلف حسب نوع النشاط فمنها وظائف مؤثرة في انتقال الملكية كالوظائف التي يتم شغلها في الشراء والبيع والإعلان والترويج وبحوث التسويق، ووظائف مؤثرة في الجوانب الفنية للسلع والخدمات كوظائف النقل والتخزين والتقسيط والتغليف والتقسيم، ووظائف تؤثر في الأموال والنقود والتمويل وتجنب المخاطر، وهي على النحو التالي:

شكل (٦)

تأثيرات وظائف التسويق



(المصدر: إعداد المؤلفة)

١- الشراء Buying: وتتمثل في تحديد نوعية السلع اللازم شراؤها وجودتها وكميتها، واختيار البائعين الذين سيتم الشراء منهم، وما يتضمنه ذلك من تفاوض واتفاق على الأسعار والأوقات وطريقة سداد القيمة وشروط التوريد الأخرى.

٢- البيع Selling: تقابل كل عملية شراء عملية بيع مساوية لها في القيمة تتضمن إيجاد المشترين المحتملين الذين يمكن إشباع حاجاتهم ورغباتهم بالنوعية والجودة والكمية والوقت والسعر.

٣- الإعلان والترويج: Promotion & Advertising يُعد الإعلان أحد عناصر المزيج الترويجي ويمكن أن تعد وظائف الإعلان والدعاية والترويج وظائف اتصالية بالمشترين المحتملين ومحاولة الوصول إلى شروط مرضية معهم وإنجاز عمليات البيع وإتمامها.

ويساعد الإعلان في تنفيذ وظيفة البيع، وكثيراً مايعد الدافع الأساسي في إيجاد الطلب وتحريكه، وبما أن هناك الكثير من العملاء المنتشرين جغرافياً في مناطق واسعة ممن يشترون على أساس العلامة التجارية (الماركة) والشهرة، فإن الإعلان هو السبب في بناء اسم الشهرة للمنتجات والبقاء في سوق تنافسية.

٤- بحوث التسويق Marketing Research وبحوث السوق Market research: تحتاج إدارة المنظمة إلى قاعدة معلومات واسعة حول ما يجري ويتواجد في أسواق

منتجاتها من سلع وخدمات ونماذج وأشكال ومخازن وأسعار وأساليب بيع وترويج وأنواع الزبائن والسكان وحاجات وطبائع الناس في الشراء، ويجدر الإشارة هنا إلى توضيح الفرق بين بحوث السوق التي تهتم بدراسة وقياس وتحليل الأسواق واتجاهاتها، وبين بحوث التسويق التي تهتم بدراسة وتحليل جميع المتغيرات المتعلقة بتسويق السلع والخدمات بما في ذلك فعالية الإعلان وقنوات التوزيع والمنتجات المنافسة والسياسات التسويقية وكل ما يتعلق بسلوك المستهلك النهائي، مما يتيح إمكانية اعتبار بحوث السوق جزءاً من بحوث التسويق.

٥- النقل Transporting: يعد النقل وظيفة تسويقية مهمة وتبرز أهمية النقل لعدم تواجد البائع والمشتري في مكان واحد ولكن مع تقدم وسائل النقل في الآونة الأخيرة؛ استطاعت أن تتمتع مناطق الاستهلاك بجني فوائد التخصص في مناطق الإنتاج البعيدة عنها.

٦- التخزين Storing: تختلف مواعيد الإنتاج وكمياته لكثير من السلع عن مواعيد استهلاكها؛ مما يستدعي عمليات التخزين. ويتضمن التخزين الحفاظ على السلع حتى يتحقق عليها الطلب، وتستخدم لأغراض التخزين الساحات والمخازن والرفوف والصوامع الواسعة والكثيرة لتعبّر عن أداء هذه الوظيفة التسويقية المهمة.

٧- التوصيف Standardization: تحديد مواصفات السلع وجودتها حسب معايير محددة، إن من يحدد هذه المعايير هو المشتري وفقاً لاستخداماته المختلفة للسلع، وتحقق المعايير أسساً مرجعية لمواصفات مثل اللون والشكل أو المتانة أو الحجم أو الأداء أو المذاق ونحو ذلك. وقد ازداد الاهتمام بوظيفة التنميط في العقود الأخيرة لإصرار المشتري على مواصفات ونماذج وأشكال محددة في المواد الأولية والسلع المصنعة حفاظاً على مصالحه وتفادياً للغش والمنافسة غير العادلة.

٨- التغليف Packing: يعد التغليف وظيفة تسويقية مهمة يهتم بها المستهلك لما في ذلك من الحفاظ على جودة السلع ونظافتها وتحديد ماركتها وكيفية استخدامها ومنع إتلافها أثناء نقلها وتخزينها.

٩- التقسيم Dividing: تقسيم وتجزئة السلع إلى كميات وأحجام أقل مرغوب لدى المشتري. وتعد هذه الوظيفة مهمة خاصة للسلع التي تنتج بكميات كبيرة ولكنها تستهلك بكميات قليلة، كما تُعد هذه الوظيفة مهمة في التوزيع أو انسياب السلع من المنتجين إلى المستهلكين من تاجر الجملة وتاجر التجزئة إلى المستهلك.

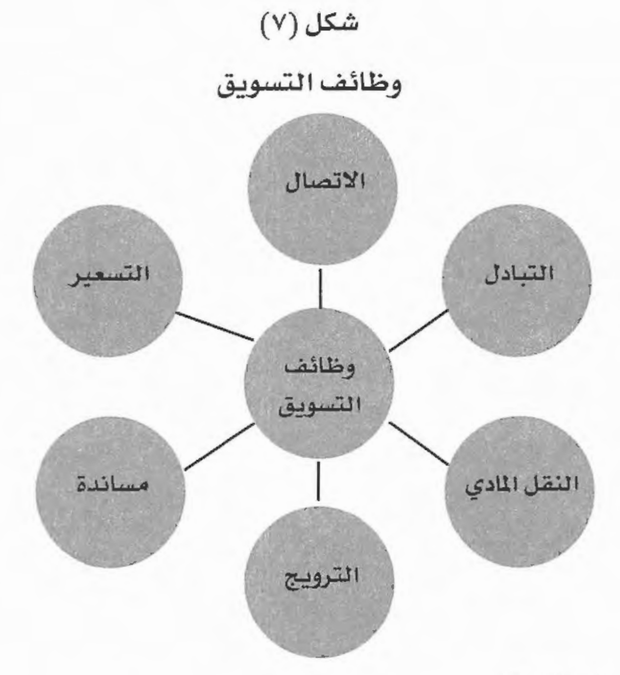
١٠- التسعير Pricing: تحديد كمية المال الواجب دفعها مقابل تبادل السلع والخدمات بين البائع والمشـــتري من خلال عروض المورد والمزايدات وأسعار المنافسين وأسعار الأسواق الأخرى وكميات الخصم الممنوحة سواء كانت كمية أم نقداً أم تجارية أم تجميعية.

١١- التمويل وتجنب المخاطر Risk Avoiding: تواجه المنظمات أثناء تســويق السلع والخدمات مخاطر عديدة يصعب تجنبها، كتغير الأسعار أو الموضة، أو قد تتعرض السلع للســرقة والتلف، مما يستدعي تحميل المسئولية على شركات التأمين مثلاً، أو القيام بعمليات الحماية.

وبالنظر إلى التســويق على أنه مجموعة من الأنشــطة المتخصصة والمتكاملة فإنه يمكننا أن نصنف الوظائف التسويقية حسب الشكل التالي:

شكل (٧)

وظائف التسويق



(المصدر: إعداد المؤلفة)

بينما تشــمل وظيفة الاتصال البحــوث المختلفة فإن وظيفة التبــادل تحتوى على عمليات البيع والشراء، في حين تتضمن وظيفة النقل المادي التوزيع والنقل والتخزين، وتضم وظيفة الترويج التأثير في العملاء وإقناعهم بالسلع والخدمات، ويشمل التسعير

تحديد الأسـعار المناسـبة والعروض المختلفة، وأخيراً الوظائف المسـاندة التي تشمل التنميط السلعي والتمويل والائتمان وتحمل المخاطر.

تتسـم وظائف التسويق السـابقة بالشمولية لاسـتيعاب المفهوم المتكامل للتسويق، وفي ظل ظروف المنافسـة والعولمة، ظهرت مؤسسـات ووكالات التسـويق المتخصصة التـي تؤدي دوراً كبيراً في إنجاز تلك الوظائف بكفاءة وجودة وفعالية كبيرة، فمثلاً قد تتعاقد مؤسسة الأعمال مع إحدى شركات التوزيع لنقل السلع الخاصة بها، أو تتعاقد مع إحدى الوكالات الإعلانية للقيام بوظيفة الترويج لمنتجاتها...... وهكذا.

المفاهيم المختلفة للتسويق الحديث:

إن المفهوم الحديث للتسويق هو مفهوم موسع، وخير ما يمثل هذا المفهوم هو تعريف حديث لكوتلر وارمسترونج عام 2006 Philip kotler & Gray Armstrong فالتسويق الحديـث هـو: عملية اجتماعية وإدارية من أجل حصول الأفـراد والجماعات على حاجاتهـم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل القيمة مع الآخرين، ويمكن تمثيل العملية التسويقية طبقاً لهذا التعريف على النحو التالي:

شكل (٨)

نموذج المفهوم الحديث للتسويق

(المصدر: إعداد المؤلفة)

يرتكز هذا المفهوم على مجموعة من العناصر الرئيسـية التي يجب أن نأخذها في الحسبان عند ممارسة النشاط التسويقي، ومن هذه العناصر ما يلي:

١- إن المستهلك الأخير أو المشترى الصناعي من أهم الأوليات ونقطة البدء للمنظمة وتمثل حاجاته ورغباته المحرك الرئيسي لكل أنشطة المنظمة.

٢- إن الهدف الرئيسي للمنظمة الذي يؤثر فيها عند إعداد الخطط ووضع السياسات هو إشباع احتياجات ورغبات المستهلك الأخير وإضافة القيمة له.

٣- التكامل والتعاون بين جميع أوجه الأنشطة المكونة للبرنامج التسويقي (كالترويج - التسعير - التوزيع - المنتج) تحقيقاً للأهداف المتعلقة المنشودة وأخذها أساساً للتخطيط واتخاذ القرارات في المشروع.

٤- التكامل والتنسيق بين النشاط التسويقي والأنشطة الأخرى بالمشروع كالنشاط التمويلي والإنتاجي والشرائي وغيرها.

٥- لا تُحقق الأرباح للمنظمة إلا من خلال إشباع احتياجات ورغبات العملاء.

٦- يجب على المنظمات تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد الموظفين بالمنشأة عملاء داخليين لا تقل أهميتهم عن أهمية العميل الخارجي للمؤسسة.

٧- يندرج مفهوم العلاقات العامة للمنظمة تحت المفهوم الحديث للتسويق بل وأصبح في المنظمات الحديثة أحد أقسام إدارة التسويق.

٨- إن النشاط التسويقي هو عمل إداري شأنه في ذلك شأن أي نشاط آخر داخل المنظمة يتضمن التحليل والتخطيط والتنظيم والرقابة ويتأثر كمثيله من الأنشطة الأخرى داخل المنظمة بالعديد من العوامل والمتغيرات البيئية المحيطة به سواء كانت داخلية أم خارجية.

ووفقاً للمفهوم التسويقي الحديث فإن على المنظمة إشباع حاجات المستهلكين أولاً حيث أصبحت المنظمات موجهة بالعميل وذلك عن طريق التنسيق والتكامل بين جميع الأنشطة سواء داخل إدارة التسويق أم بين الإدارات الأخرى وحتى يتحقق ذلك فإن على منظمة الأعمال أن تكتشف ما سوف يحقق إشباع المستهلكين والعملاء وتقديمه.

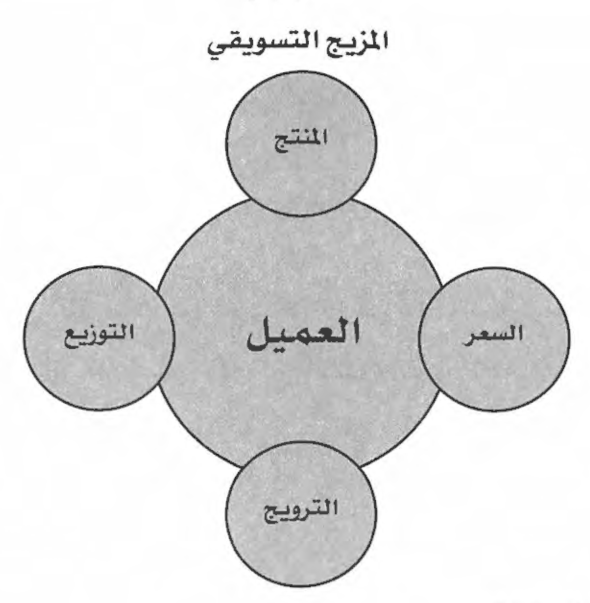
عناصر التسويق الأساسية:

يتشكل التسويق من أربعة عناصر أساسية للسلع المادية أو الملموسة وهي ما يطلق عليها (Marketing mix, 4P's) أو عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج والسعر والترويج والتوزيع، في حين يضاف إليها القوى العاملة والأدلة المادية وعمليات تقديم الخدمة

في حالة المنتجات الخدمية وغير الملموسة وتعرف بال (7 P's)، وهذه العناصر تكون مزيجاً ويعتمد بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض، ويمثل الشكل التوضيحي الآتي عناصر المزيج التسويقي للمنتجات السلعية:

شكل (٩)

المزيج التسويقي



(المصدر: إعداد المؤلفة)

أولاً - المنتَج PRODUCT: يعرف المنتَج بأنه أي سلعة محسوسة أو خدمة أو فكرة يمكن الحصول عليها من قبل المستهلك، من خلال عملية مُبادلة نقدية أو عينية.

وبهذا المعنى لا تُعدُ السلع المحسوسة وحدها منتجات، بل تدخل في عداد هذه المنتجات أيضاً الأفكار والخدمات غير المحسوسة.

وإذا نظرنا إلى المنتج من منظور مستوى الإشباع الذي يمكن أن يحققه، فإن المضمون السلعي الذي ينطوي عليه يمثل بُعدين رئيسين هما:

البُعد المادي كالحجم أو الوزن والشكل والتصميم والغلاف واللون وما شابه ذلك، وكلها عناصر محسوسة وملموسة Tangible في المضمون السلعي.

أما البعد الثاني فإنه رمزي Symbolic أي جانب غير محسوس أو غير ملموس، ولكن المستهلك يبحث عنه نتيجة دوافع نفسية أو اجتماعية مختلفة.

ثانياً - السعر Price: يتمثل في قيمة ما يُدفع لشراء المنتَج وهو الوسيلة التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تغطي تكاليفها وتحقق من خلالها الربح.

ويحدد السعر قيمة السلعة أو الخدمة بالنسبة للمستهلك ولهذا فإن السلعة من منظور أوسع يعد مؤشراً مهماً للقيمة التي تُقدر من خلالها السلع والخدمات.

عند تسعير المُنتج لابد من مراعاة الاعتبارات التالية:

١- يجب أن يغطي السعر جميع تكاليف الإنتاج، ويسمح بوجود هامش ربح للمؤسسة المنتجة.

٢- احتواء السعر على درجة من الجذب والحافزة، وذلك لتشجيع المستهلك واستمالته لشراء السلعة أو الخدمة.

٣- محافظة السعر على ثبات مستويات الإنتاج من حيث الحجم والربحية.

٤- يجب أن يعكس السعر مستوى الجودة والشهرة اللذين تتمتع بهما السلعة.

كما يرتبط السعر بالترويج بعلاقة تكاملية وثيقة، فعند تسعير السلع يجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الإنفاق على الإعلان الذي يمثل أهمية بالغة في استمالة مستويات أعلى من الطلب على السلعة.

أما علاقة السعر بالتوزيع، فإن السعر يكون عاملاً محدداً للقرار الخاص بمنفذ التوزيع المناسب، أي قنوات التوزيع المناسبة.

ولا يخفى علينا طبيعة العلاقة بين المنتَج والسعر، فكلما زادت جودة المنتج زاد السعر، إذ ترتبط الجودة بعناصر تكلفة أكثر.

ثالثاً - التوزيع Distribution: هو مجموعة الأنشطة الخاصة بعملية التحريك المادي للسلع أو الخدمات، من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، ويتكون نشاط التوزيع من ثلاثة عناصر أساسية هي:

١- العلاقة الهيكلية: وتتمثل في نقل حيازة أو ملكية السلع أو الخدمات وتتم ضمن قنوات النظام التوزيعي.

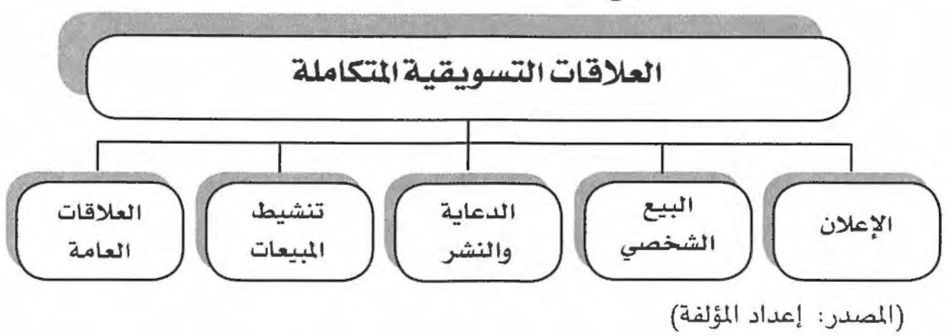
٢- النقل المادي أو التحريك المكاني للسلع: وتتضمن عدداً من المنافع التي تقدم للمستهلك كالمنفعة المكانية والزمنية والشكلية والحيازة والملكية،...إلخ.

٣- الأنشطة المساندة: هي التي تسهل عمليات التدفق المادي للسلع والخدمات وترفع كفاية نظام التوزيع وتشمل جمع المعلومات التسويقية والتمويل والتنويع السلعي.

رابعــاً - الترويج Promotion: يحتوي هذا النشــاط على عمليات اتصال إقناعي تســتهدف التأثير في المستهلك لاســتمالة سلوكه الشــرائي وزيادة الطلب، ويتضمن الترويج العديد من الوسائل المتكاملة التي تعرف بالمزيج الترويجي والموضح في الشكل التالي:

شكل (١٠)

نموذج العلاقات التسويقية المتكاملة



(المصدر: إعداد المؤلفة)

نجد أن إدارة التسويق الحديثة استبدلت العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي وهو الترويج بالعلاقات التســويقية المتكاملة أو ما يســمى (Integrated Marketing Communication) أو IMC. وذلك لدخول إدارة العلاقات العامة في الإدارة الحديثة لتكون أحد أقسام إدارة التسويق. ويسعى الترويج إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تزويد المستهلك بالمعلومات اللازمة عن السلع والخدمات المختلفة المُتاحة في السوق بما يساعد على التعرف على مُنتجيها وموزعيها وأسعارها ومزاياها النسبية.

٢- تكوين صورة ذهنية إيجابية عن ماركة تجارية معينة Brand Image.

٣- اســتمالة الطلب على الســلع والخدمات المروجة بما يســاعد على زيادة المبيعات ويحقق مزيداً من الأرباح.

٤- تكوين اتجاهات إيجابية نحو السلع والخدمات المروج لها مما يؤدي إلى تكوين نوايا سلوكية استهلاكية.

٥- تعزيز المكانة التنافسية للسلعة أو الخدمة بين مثيلاتها المنافسة في السوق.

وتميل المؤسســـات إلى الدمج بين أكثر من وســـيلة ترويجية واحدة، حسب قدرتها والإمكانيات اللازمة والمتوافرة لذلك.

وبصفة عامة يمثل المزيج التســـويقي الخطوط العريضة لأية إستراتيجية تسويقية تُصاغ وتنفذ من قبل المؤسسة، ولهذا فإن عوامل المزيج التسويقي في غاية الأهمية.

مراحل تطور الفكر التسويقي:

إن الأنشـــطة الأساسية التي تقوم بها عناصر المزيج التسويقي داخل المنظمة يجب أن تنقل إلى الســـوق (خارج المنظمة) بفلسفة ســـوقية معينة تتصف بالكفاءة والفعالية والجودة وضمن إطار المسئولية الاجتماعية.

ويوضح الشكل الآتي المراحل المختلفة لتطور التسويق:

شكل (١١)

مراحل تطور التسويق



(المصدر: إعداد المؤلفة)

أولاً - مرحلة التوجه نحو المنتج:

قبل هذه المرحلة، كان يعبر عن النشـــاط التسويقي بالتجارة في شكل مقايضة سلعة بأخرى، أما في ظل المفهوم الإنتاجي، فإن هدف المنشأة الأساسي زيادة الإنتاج وتخفيض

تكلفتــه من خلال التحســينات العلميــة. وهذا المفهوم يعتمد في نشــأته على بدايات التصنيع إلا أن كمية المعروض من السلع كانت أقل من الطلب عليها، مما جعل القائمين على إدارة تلك المنشــآت الصناعية لا يهتمون إلا بزيادة الكمية المطروحة من منتجاتهم لعلمهم أن كل الكمية سيتم تصريفها، وكان مديرو تلك المنشآت الصناعية من المهندسين، والمصممين. ولعل من أهم ســمات هذه المرحلة أن الطاقة الإنتاجية محدودة والمنافسة محدودة، والمنتجات الجيدة تبيع نفسها مما أدى إلى تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة المســتهلك، لا سيما عند اتخاذ أي قرار متعلق بالتســعير فقد كان التركيز على تحقيق أعلى ربحية بصرف النظر عن مدى رضاء المستهلك، عدم وجود حماية للمستهلك.

ثانياً - مرحلة التوجه بالمنتج:

هي تصميم المنتج لغرض عام يكون صالحاً بقدر كافٍ لأن يباع لشرائح سوقية متعددة التنوع. والميزة الرئيســية لتطبيق هذا المدخل هي أنه يتيح للمنشــأة الفرصة لأن تدخل في ســوق كبير، ولا تكون في المســتقبل معتمدة على شطحات شــريحة سوقية بعينها. فالمستهلك هنا يفضل المنتجات التي تعطي أفضل جودة وأداء ومواصفات جديدة.

ثالثاً - مرحلة التوجه البيعي:

ظهر هــذا التوجه في الولايات المتحدة الأمريكية مع التوســع فــي الإنتاج وزيادة المنشات الصناعية والتضخم في عدد المنتجات، ومن ثم الزيادة في حجم المخزون.

ومع زيادة العرض على الطلب قامت الشــركات بممارســة العديد من الأســاليب البيعية للتخلص من هذا المخزون وإقناع العملاء بشراء منتجاتها وخدماتها، بل وظهر العديد من الوظائف التسويقية الجديدة في مجالات تسويقية مثل: فن البيع والإعلان وطرق التوزيع، وكان الهدف منها تعظيم الربح لمالكي تلك لمنشــآت وذلك في المنافسة المتنامية بتنامي عدد المنشــآت الصناعية وتطــور أدوات الإنتاج. ومازال هذا التوجه قائمــاً إلــى عصرنا هذا، ولكن لضمان نجاح هذه الأســاليب البيعيــة يجب أن توجه بالجهود التســويقية بعد تقدير حاجات العملاء والبحوث التسويقية وسياسة التسعير والتوزيع وتنمية المنتج مما يساعد على تسهيل جهود البيع بعد ذلك.

وتتســم هذه المرحلة بارتفاع الطاقة الإنتاجية وزيادة وسائل الإعلام وزيادة الدخل وازدياد المنافسة، لكن يظل المستهلك غير قادر على اتخاذ القرارات في المنشأة.

رابعاً - مرحلة التوجه التسويقي:

بعد الحرب العالمية الثانية احتدت المنافسة على الأسواق وارتفعت دخول الأفراد وقدراتهم الاتفاقية وارتفع الطلب على تنوع الخدمات والمنتجات. من هنا ظهرت الحاجة إلى إنتاج منتجات وفقاً لحاجات ورغبات الأسواق مما ساعد على ظهور عصر التوجه التسويقي وتحولت الإدارة ككل من المفهوم البيعي إلى المفهوم التسويقي الذي بدأ بالبحث في حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها ومحاولة إرضائهم وكسب ثقتهم وولائهم.

خامساً - مرحلة التوجه التسويقي نحو خدمة المجتمع:

يمثل المفهوم الاجتماعي للتسويق مرحلة جديدة من تطور مفهوم التسويق، إذ يركز على قيم واهتمامات المجتمع، فبعد أن كان التسويق موجهاً بكامل أنشطته للعملاء والمستهلكين أصبح هناك إدراك شامل بالمسئولية الأخلاقية والاجتماعية التي تقع على عاتق التسويق ودوره الفعال في معالجة القضايا الاجتماعية المختلفة وأصبح بذلك أداة اجتماعية يتم من خلالها تنسيق وإدارة مستوى معيشة الأفراد ككل.

ويوضح الشكل الآتي أركان مفهوم التسويق الاجتماعي:

شكل (١٢)

أركان التسويق الاجتماعي

المجتمع (سعادة الأفراد)

المؤسسة
(تحقيق الربح)

المستهلك
(إشباع الحاجات)

(المصدر: إعداد المؤلفة)

وبظهور هذا المفهوم للتسويق واعتماده، أدى ذلك إلى نشأة فروع متعددة للتسويق كالتسويق الأخلاقي والتسويق الأخضر (البيئي) للحفاظ على البيئة وإعادة تدوير المهملات وإسهام التسويق في الأعمال الخيرية ودعم مشروعات تسهم في خدمة المجتمع.

الفصل الثاني

التسويق الخدمي

مفهوم الخدمة:

تحتل الخدمات حيزاً كبيراً من أنشطة حياتنا اليومية ونستعملها بشكل تلقائي ومتكرر، مما أكسبها أهمية بالغة ومتزايدة في حياة الأفراد، ومنظمات الأعمال والاقتصاد.

لقد أصبح قطاع الخدمات يشغل مكانة مهمة في معظم اقتصاديات الدول، ليس في عددها فقط بل في طريقة تقديمها للعميل وتسويقها، ودراسة مفهومها وطبيعتها وأبعادها.

بناءً على ذلك تعددت مفاهيم الخدمة وتعريفاتها تبعاً لطريقة تقديمها ومدى مشاركة العميل المستفيد منها والدور الذي يؤديه مقدم الخدمة وطبيعة الخدمة، فمثلاً الخدمات الاستشارية تختلف عن الخدمات الفندقية، إذ لا تعتمد الخدمات الاستشارية على سلع مادية لتقديمها، في حين تتطلب الخدمات الفندقية ضرورة وجود سلع مادية لتقديمها كديكورات المكان والموقع.

ولهذا التباين في طبيعة الخدمات ومستوياتها، تعددت مفاهيم الخدمة وأصبح من الصعب إيجاد مفهوم موحد وشامل للخدمة، ولكن باستعراض تعريفات الخدمة يمكننا الوصول إلى أدق مفهوم للخدمة يشمل جميع خصائصها.

ولنبدأ بتعريف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) فقد عرفت الخدمة على أنها: "منتجات غير ملموسة تحقق منفعة للزبون" ويؤخذ على هذا التعريف أنه غير كافٍ للتمييز بدقة بين السلعة والخدمة أو الإلمام بالمفهوم الواسع للخدمة.

بينما عرفها كوتلر وأرمسترونج (Philip Kotler & Armstrong) بأنها: "أي نشاط أو منفعة يستطيع أي طرف تقديمها لطرف آخر بشرط أن تكون غير ملموسة ولا تنزع بها ملكية أي شيء".

ونلاحظ أن هذا التعريف أقرب لخصائص الخدمة فهي لا تملك منفعة يستطيع المستفيد أن يدركها بعد الحصول على الخدمة.

كما عرفها بالمر (Palmer 2002) على أنها: «عمل غير ملموس وغير مادي بحيث تشبع من خلالها حاجات ورغبات المستهلك أو المستخدم الصناعي».

إن هذا التعريف أكثر وضوحاً وأكثر اهتماماً بالعميل المستفيد ولكنه ربط الخدمة بسلعة، في حين أن معظم الخدمات لا تشترط وجود سلعة لتقديمها كالخدمات التعليمية والاستشارية.

وفي تعريف آخر أنها: "شرط مؤقت لمنتج أو إيداع لنشاط موجه لإشباع حاجات محددة للمشترين".

ويقصد بهذا التعريف أن المشترين يمكن أن يستعملوا المنتج لكنهم لا يتملكونه، مثل:

خدمات الاستشارات القانونية والاستشارات الطبية فهذه الخدمات موجهة لإشباع حاجات محددة للمشتريين وليس شرطاً للخدمة أن يدفع المشترى ثمناً لهذه الخدمات، مثل، خدمات الدولة كالدفاع والتعليم والشرطة والقضاء.

وعرفها د. أحمد محمد غنيم عام ٢٠٠٦ على أنها: "منتجات غير ملموسة يتم التعامل فيها في أسواق معينة لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق المنافع التي يطلبونها".

وفي هذا التعريف صورة أشمل ومفهوم أوسع للخدمة، ولكن لم يقدم مفهوم القيمة المضافة للعميل.

وبعد استعراض هذه التعريفات فقد تكونت لدينا تصور لتعريف الخدمة: إن جميع التعريفات اعتمدت على خصائص الخدمة وليس جودة تقديمها ومنفعتها الاجتماعية، وبالتطبيق على مفاهيم التسويق الحديثة التي أصبحت موجهة إلى العميل والمجتمع فإننا يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تعريف الخدمة عنصر إرضاء العميل وكسب ولائه بما يتناسب مع مصلحة المجتمع، فمثلاً عند النظر إلى خدمات شبكات التواصل الاجتماعي (Face book & Twitter) فإن الخدمة المقدمة في تحسين مستمر في محاولات لإرضاء المستفيدين وإسعادهم، ولكن وفقاً لخصائص كل مجتمع وأخلاقياته، ويتضح ذلك في سمات الخصوصية فبمجرد الإبلاغ عن إزعاج ما فإنه يعمل بسرعة على إلغاء هذا الإزعاج وإن كان يشبع رغبات مستفيدين آخرين.

ووفقاً لذلك فإنه يمكننا صياغة تعريف للخدمة بأنها:

«جميع الأنشــطة غير الملموسة التي يقدمها الموظفون بالمنظمة بإستراتيجية معينة وبجودة عالية بهدف إشــباع حاجة أو رغبة لــدى العملاء بما لا يتعارض مع المصلحة العامة للمجتمع».

ومن هذا التعريف نستنتج ما يلي:

١- إن هناك تفاعلاً عالي الجودة بين مقدم الخدمة والزبون ينتج في شــكل تصرفات أو أنشــطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف وهذه الأنشطة تعد غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل الملكية لأي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

٢- يتضــح مــن التعريف الســابق عناصر هذا التفاعــل وهي: الموظفــون والمنظمة والإستراتيجية والعملاء.

٣- يشترك كلٌ من العاملين والزبون في إنتاج الخدمة.

٤- هذا التعريف يوافق المفهوم الحديث للتسويق الذي يهتم بالعميل والمجتمع.

٥- أشــار هذا التعريف إلى أن الخدمة تقدم من قبل مقدمي الخدمة ويجب أن تكون ضمن إطار إستراتيجي معين يتأتى من رؤية المنظمة.

٦- يوضح التعريف أهمية توافر عنصر الجودة في الخدمة.

طبيعة المنتجات الخدمية وخصائصها:

وفقاً لتعريف الخدمة ومفهومها فإن أهم ما يميزها أنها منتج غير ملموس كالخدمات المهنية، مثل: المحاماة والمحاسبة والخدمات الصحية وكذلك الخدمات المالية، مثل: خدمات البنوك والخدمات التعليمية.. إلخ.

وبالرغم من أنها غير ملموسة إلا أن كلا طرفي الخدمة سواء مقدم الخدمة أم المستفيد منها يدركان هذه الطبيعة ومدى تأثر إنتاج الخدمة بها مما يجعلها متباينة في بعض مراحل عملياتها، كما أن مشاركة زبائن الخدمة في عمليات إنتاجها جعلها تختلف تماماً في كل مرة عن سابقاتها.

ولفهم الطبيعة الخاصة للخدمات بشكل أوضح، يتحتم علينا البحث في سمات الخدمات التي تتميز بها وتجعلها تختلف بعض الشيء عن السلع مما يؤثر في احتياجاتها التسويقية، ويجعلها تحتاج إلى جهود وأنشطة تسويقية من نوع خاص، ومن الطبيعي أن الخدمة تختلف عن السلعة في مجموعة من الخصائص التي تنفرد بها الخدمات والتي يجب على أي منظمة أن تأخذها في الحسبان حتى تستطيع أن تقدم الخدمة بشكل فعال وذات تأثير في المستهلكين.

وعند مراجعة الأدبيات الخاصة بتسويق الخدمات وخصائصها يلاحظ أن هنالك العديد من الخصائص المميزة للخدمات وبعض التطبيقات التسويقية وفيما يلي استعراض أهم هذه الخصائص:

- الخدمات غير ملموسة Intangibility:

أي عدم إمكانية لمس الخدمة أو تذوقها أو رؤيتها أو شمها أو سماعها كما يحدث في حالة المنتج المادي الملموس، ومن ثم يصعب على العميل التعرف على جودة هذه الخدمة باستخدام حواسه المختلفة، فالزبون يبحث عنها أولاً قبل الحصول عليها ويتم اتخاذ القرار بالشراء وتكراره اعتماداً على الخبرة السابقة لدى العميل.

ومفهوم خاصية اللاملموسية للخدمات يمكن تقسيمها إلى درجات محددة فمثلاً هناك بعض الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية الكاملة كالتعليم والأمن وهناك بعض الخدمات التي تمنح قيمة مضافة للمنتج الملموس كخدمة التأمين على السيارة، في حين أن هناك خدمات أخرى توفر شيئاً ملموساً كخدمات البنوك والمطاعم، ويمكن وضع هذه التصنيفات في الجدول التالي ليكون أكثر وضوحاً:

جدول (١)

فروق الخدمة تبعاً لدرجة الملموسية

درجة الملموسيّة	خدمة المنتج	خدمة العميل أو المستهلك
الخدمةُ التي تتّصفُ بعدم الملموسة بشَكل كامل	الأمن والحماية، أنظمة الاتّصالات، التمويل، اندماج المنظّمات.	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم.
الخدماتُ التي تُعطي قيمةً مضاعَفةً للسلع الملموسة	التأمين، عقود الصيانة، تصميم العبوات والأغلفة والإعلانات.	ضمان التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدماتُ التي توفِّرُ منتَجات ماديّة ملموسة	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، خدمات بريدية، تبرّعات خيرية.

- **عدم الانفصال أو التلازم الكامل** Inseparability:

وهي درجة الارتباط بين تقديم الخدمة واستخدامها، بمعنى عدم القدرة على الفصل بين وقت إنتاج الخدمة ووقت استهلاكها أي أن عمليتي الإنتاج والاستهلاك في الخدمة تحدثان في وقت واحد مما ينتج صعوبة معاينة الخدمة قبل عملية الاستهلاك. وهذا التزامن في الإنتاج والاستهلاك يعني أن تقديم الخدمات قد يتأثر بالعامل الإنساني مثل قيام الطبيب بتقديم الخدمة للمرضى فلاشك أن هذه الخدمة الطبية مرتبطة بعمل مقدمها (الطبيب) وكذلك الحال في الخدمة التي يقدمها مصفف الشعر أو غير ذلك من مقدمي الخدمات التي تختلف من شخص إلى آخر، وهذا يبرز اختلاف الأسعار لهذه الخدمات باختلاف مقدمها.

- **عدم التجانس** Inconsistency:

أي صعوبة تنميط الخدمة، بمعنى عدم إمكانية تقديم خدمات متجانسة لكل العملاء، إذ يختلف أداء مقدم الخدمة من فرد إلى آخر، ومن وقت إلى آخر كحجوزات السفر على الطائرة والظروف التي تقدم فيها، ولذلك فإن إستراتيجيات تسويق الخدمات من المتوقع أن تختلف عن مثيلتها بالنسبة للسلع.

- عدم القابلية للتخزين أو فنائية الخدمة Perish-ability:

بمعنى تلاشـــي الخدمة بعد تقديمها، ومن ثم عدم إمكانية تخزينها للاستفادة من نتائجهـــا مرة أخرى إذ إنها تفنى بســـرعة وبمجرد إنتاجهـــا، وكذلك صعوبة فحصها أو تعبئتها أو نقلها على عكس الســـلع، وكلما زادت درجة الملموســـية انخفضت فرصة تخزينها.

- انعدام الملكية Lack of Ownership:

عـــدم انتقال الملكية، وذلك لأن المســـتهلك له فقط الحق باســـتعمال الخدمة لفترة معينـــة دون أن يمتلكهـــا. كما أن الخدمـــة لا تحتاج إلى الاســـتخدام الكثيف لقنوات التوزيع المادية، كما هو الحال في الســـلع المادية، وهو ما يؤكد أهمية الاتصال المباشـــر بين شركات الخدمات وعملائها فالانتفاع بالخدمة يتطلب وجود المنتفع أو العميل أثناء إنتاجها بواســـطة موظفي الشباك بالبنك والطبيب أو المرضة في المستشفى وموظف الاستقبال في الفندق.

كل ما ســـبق يمكننا مـــن فهم طبيعة الخدمات التي تتضمـــن عملية تحويلية تحول المدخلات إلى مخرجات وكلاهما غيـــر ملموس وكذلك فائدتها للعميل، فأثر الخدمة عادة ما يزول بســـرعة ولكننا نســـتطيع قياس مســـتوى جودة الخدمة بمســـتوى رضا العميل وإشـــباع حاجاته ورغباته ومدى ســـعادته عند شـــراء تلك الخدمة، كما يمكننا التعرف على طبيعة الخدمة من خلال العلاقة بينها وبين السلع المادية بسبب الترابط والتزامن وخاصة خلال مراحل التســـليم والتمييز، كما أن مشـــاركة العميل في بعض مراحل إنجاز الخدمة يســـبب الكثير مـــن الاختلافات في عمليات ومخرجات الخدمة ويؤثر في معيارية إنتاجها وجودتها ومن ثم في طبيعتها.

قطاع الخدمات في الاقتصاد المعاصر:

يحتل قطاع الخدمات في العصر الراهن حيزاً مهماً في معظم اقتصاديات الدول، إذ إن هذه الدول لا تنتج وتســـتهلك خدمات أكثر من قبل وحســـب بل إن طريقة توفير هـــذه الخدمات إلى العميل النهائـــي هي الآن في طور التغييـــر، بالإضافة إلى وجود مســـتويات عنيفة ومتزايدة من التنافس مع شـــركات الخدمات في القطاع الخاص مع بعضها البعض من جهة، وبينها وبين مؤسســـات الخدمات العامة من جهة أخرى التي بدأت للمرة الأولى في مواجهة حقائق الأسواق التنافسية.

يشهد قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي نمواً سريعاً خلال القرن العشرين. ففي ظل تكثيف عمليات خصخصة منظمات القطاع الحكومي في الكثير من الدول وتطور أداء شـركات القطاع الخاص وثـورة المعلومات والاتصالات ونشـأة الاتحاد الأوروبي وعملته الموحدة وتحرير التجارة الدولية وازدياد حدة المنافسة والتنافسـية مما أنتج ما يعرف بثورة الخدمات التي تتميز بالتوسـع السريع في الخدمات كثيفة المعرفة مثل البحوث والتنمية والتطوير والحاسب الآلي،........ وغيرها.

كما أن لاتفاقية الجـات General Agreement on Trade in Services (GATS) أثراً كبيراً في تطوير قطاع الخدمات إذ تم الاتفاق في يناير ١٩٩٥ على إنشاء منظمة التجـارة العالمية، وتم توقيع الاتفاقية العامة لتجـارة الخدمات بموافقة ٧٠ دولة عام ١٩٩٧ على أن يبدأ العمل بالاتفاقية بأكملها عام ١٩٩٩.

وفي أوائل القرن الحادي والعشـرين، أصبح الاقتصاد المعاصر اليوم يشـهد ميلاً لانتقال الموارد من القطاعات المنتجة للسـلع إلى قطاعات الخدمات وأصبحت صناعة الخدمـات تمثل أكثر من ثلاثة أخماس الناتج المحلـي الإجمالي العالمي، ويوظف هذا المجال أكثر من ثلث القوى العاملة في جميع أنحاء العالم.

يؤدي قطاع الخدمات دوراً فعالاً وحيوياً في عملية التنمية الاقتصادية، إذ إنه يسهم مباشـرة في الإنتاج والاستخدام والمدفوعات في العالم بأكمله، وأهمية هذه الخدمات لا يمكن قياسـها في الاقتصاد الوطني بمؤشـرات كمية فقـط، لأن أهمية الخدمات تنبع من الصلة المشـتركة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى ومن أثرها في التنافسية (المنافسة الدولية) وتقسيم العمل وكذلك من ارتباطها المتزايد بالتقدم التكنولوجي.

إن هـذا التنامي لقطاع الخدمات زاد الاهتمام بتجارتها وتسـويقها في السـنوات الأخيرة، وذلك أمر طبيعي فكلما تقدم المجتمع ارتقى في الخدمة وزاد الاعتماد والطلب علـى الخدمات أكثر من السـلعة بحد ذاتهـا. ويظهر ذلك بوضـوح في مجال تقديم الخدمـات المصاحبة للمنتجات كخدمة الصيانة التي يقدمها وكلاء الأجهزة الكهربائية بعد شراء الجهاز أو التميز في تقديم خدمات مصرفية مصاحبة للمنتجات المالية.

وكـون الخدمـة غير محسوسـة ولا يمكن رؤيتها لإقنـاع العميل بهـا وبخواصها ومميزاتها؛ يجعل تسـويق الخدمـات أصعب أنواع إدارة الأعمـال، فهو تحد لا يتقنه إلا المحترفين ذوي التخصص الدقيق والخبرة إذ غالباً ما يشـترط فيها تواجد كل من مقدم الخدمة والزبون في مسـرح العمليات. يكمن التحدي هنا في كيفية الاستمرار

على تقديم مستوى جودة الخدمة نفسه في كل مرة، لأن من يقدم الخدمة هو في النهاية بشر يعتريه ما يعتري البشر من النقص وليس آلة تنتج بمواصفات محددة ولا يمكن أن يضمن ثبات ظروفه ونفسيته.

لقد ورد في الميزانية الاقتصادية التوقعية لسنة ٢٠١٤ التي قامت بها المندوبية السامية للتخطيط أن أنشطة قطاع (الخدمات التسويقية والخدمات غير التسويقية) تشهد ارتفاعاً في قيمتها المضافة بـ (٥,٧٪) عوضاً عن (٦٪) سنة ٢٠١١. وتعزى هذه النتيجة إلى نمو أنشطة الخدمات التسويقية بـ (٤,٤٪)، وكذا ارتفاع القيمة المضافة للخدمات غير التسويقية (الخدمات المقدمة من طرف الإدارات العمومية) بـ (١١,٧).

وسجلت أنشطة **قطاع الاتصالات**، خلال سنة ٢٠١٢ نتائج جيدة، خاصة أنشطة الهاتف المحمول والإنترنت، في حين عرفت شبكة الهاتف الثابت انخفاضاً جديداً. وبلغ عدد المشتركين بشبكة الهاتف المحمول (٣٩) مليون مشترك عوضاً عن (٣٦،٥) مليون سنة ٢٠١١، في حين وصل هذا العدد إلى حوالي (٣،٩٥) مليون مشترك في شبكة الإنترنت، نتيجة توسع شبكة الجيل الثالث. وأدت هذه النتائج إلى اشتعال المنافسة القوية لشبكة الهاتف المحمول.

واستفادت ديناميكية قطاع الاتصالات، من الانخفاض المتواصل لأسعار الاتصالات، إذ عرف متوسط أسعار المكالمات بشبكة الهاتف المحمول والهاتف الثابت، انخفاضاً بلغ على التوالي (٢٧٪) و(١٤٪). ومن جهتها، عززت أنشطة مراكز الاتصال من نتائجها الجيدة، إذ بلغت مداخيلها (٤،٤) مليار درهم، بزيادة (١٧،٧٪) مقارنة بسنة ٢٠١١.

كما عرفت أنشطة **القطاع السياحي** ارتفاعاً طفيفاً بـ (٠،٣٪) في عدد السياح الوافدين مقارنة بسنة ٢٠١١، ليصل إلى (٨،٧) مليون سائح.

وقد عرفت أنشطة **قطاع النقل**، خلال سنة ٢٠١٢ نمواً متواضعاً، إذ سجلت أنشطة نقل البضائع ارتفاعاً ملحوظاً قدر بـ (٣٠٪) مقارنة بسنة ٢٠١١. وفي هذا الإطار، واصل حجم الرواج إلى (٨٣،٦٪) من الرواج الإجمالي، نتائجه الجيدة، إذ سجل ارتفاعاً بـ (٥،٥٪).

ومن ناحية أخرى يهيمن قطاع الخدمات اليوم على الاقتصاد الأمريكي، إذ يوجد بها منتجعات وأماكن رفاهية مختلفة وأسواق كثيرة مثل أسواق وول مارت الشهيرة التي تحتل المركز الأول في تصنيف مجلة فورشن طبقاً للمبيعات والأرباح. فمن بين أهم الخدمات نجد: الإدارة، السياحة، الترفيه، البنوك.

كما دخلت صناعة وتجارة الخدمات إلى مرحلة التطوير السريع في بكين في الصين، إذ أصبحت القيمة المضافة لصناعة الخدمات يمثل (٧٧٪) من الناتج المحلي الإجمالي لمدينة بكين، ومبلغ صادرات الخدمات هو مبلغ صادرات البضائع نفسه. إن التطور السريع لصناعة الخدمات الصينية لا يوفر فقط القوة للنمو الاقتصادي والتكيف الهيكلي، بل أيضاً يصبح الدعم المهم لزيادة فرص العمل بدلاً من خفضها عند تباطؤ النمو الاقتصادي. كما تستعد للمشاركة بنشاط في مفاوضات "اتفاقية تجارة الخدمات" وتعمل معاً على تشجيع تحرير وتسهيل تجارة الخدمات العالمية. وكما أن الصين تستعد لتوقيع اتفاقيات تجارة الخدمات على مستوى عالٍ بنشاط مع الدول والمناطق ذات الصلة حسب مبدأ الانفتاح للمساواة والمنفعة المتبادلة.

ونظراً لأهمية الخدمات فقد أبدعت كثيراً من المؤسسات المعروفة لتقديم خدمات مميزة لعملائها عندما اكتشفت أن منتجاتها دخلت في حرب المنافسة وأن عليها تقديم خدمة متميزة جديدة مع المنتج حتى تأمن البقاء والمحافظة على حصتها السوقية.

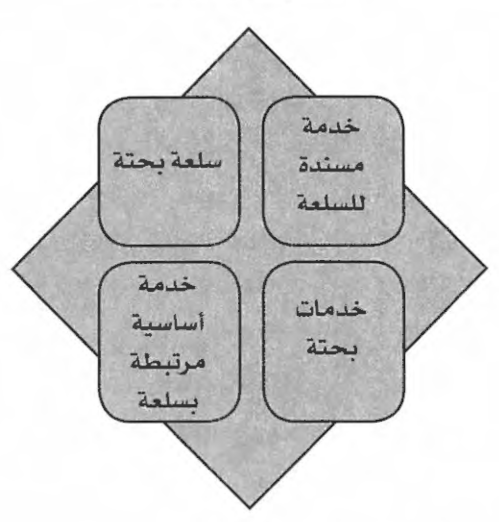
ويتضح مما سبق أن هناك دلالةً واضحةً على الدور المهم الذي يؤديه قطاع الخدمات في مسيرة النمو العالمي ليس فقط في الدول المتقدمة وحسب بل امتد إلى الدول النامية أيضاً نتيجة المتغيرات المتلاحقة المختلفة التي أثرت في الأفراد والمؤسسات، خاصة كانت أو حكومية، والباحثين مما دفع إلى الاهتمام بصناعة الخدمة والإبداع في ذلك لتحقيق أهداف البقاء والتميز. ويعد هذا القطاع مجالاً خصباً وسريعاً في تحصيل الثروة ونمو الاقتصاد.

تصنيف الخدمات:

يمكن القول بأن تنامي قطاع الخدمات يعد من أهم التطورات التي تحدث الآن، فبالرغم من أن الأداء الخدمي غير ملموس إلا أن هناك العديد من الأسس التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات، منها البسيط ومنها المتعمق ولكن بصفة عامة فقد اتفق الباحثون على تصنيف موحد للخدمات والسلع المادية حسب طريقة عرضها في السوق بشكل أولي ويبين الشكل الآتي هذه التصنيفات:

شكل (١)

تصنيف الخدمات



(المصدر: إعداد المؤلفة)

ونستطيع أن نستنتج من الشكل السابق أن مدى السلع والخدمات يمكن تقسيمها على النحو التالي:

١- سلع بحتة: أي لا تحتاج إلى خدمة كالخبز والملح مثلاً.

٢- خدمة مسندة للسلعة: أي لا تباع السلعة إلا بوجود خدمة واحدة على الأقل تقوم بدور إسنادي لبيع السلعة كشركات بيع السيارات وبعض الخدمات الصحية.

٣- خدمة مرتبطة بسلعة: كخدمات ما بعد الشراء للسلع المادية كصيانة الأجهزة الكهربائية أو كحجز غرفة في فندق (خدمة أساسية) وتتم الاستفادة من الأشياء المادية الأخرى كالطعام في الفندق ومحتويات الغرفة.

٤- خدمات بحتة: ليس هناك أي سلعة مادية كخدمة تصفيف الشعر والمحاماة والتدريب الإداري والمساج والاهتمام بالأطفال وكبار السن.

ومن الركائز التي يمكن من خلالها تصنيف الخدمات بشكل أكثر تخصصاً هي التصنيف البسيط والمتعمق وبذلك نستطيع أن نستعرض أنواع الخدمات على النحو التالي:

أولاً - التقسيم البسيط:

- نوع الســوق: يمكن تقسيم الخدمات وفقاً لنوع السوق أو العملاء أو المنظمات التي تقـدم لها هــذه الخدمات، وبالطبع يختلف المزيج التســويقي طبقــاً لهذا النوع من التقسيم للخدمة المقدمة ومن هذه الخدمات:

١- خدمات اســتهلاكية: لإشباع حاجات شخصية مثل: السياحة ومصففي الشعر والتأمين على الحياة.

٢- خدمات منشــآت: لإشــباع حاجات منظمات الأعمال كالاستشــارات الإدارية والمالية والتسويقية وصيانة المعدات.

- درجــة كثافة العمــل: إذ هناك العديد من الخدمات التي تحتــاج في تقديمها إلى توافر المهارات والخبرات في مقدمي هذه الخدمات، مثل: خدمات التعليم والبنوك وشركات الطيران. وتتوقف درجة رضا العميل على سلوكيات العاملين أثناء عمليات تقديم الخدمة ويمكن استعراض هذا التقسيم على النحو التالي:

١- خدمات تعتمد على عمالة كثيفة كالتدريس وعيادات الأطباء.

٢- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية مثل: الاتصالات والنقل العام والبيع الآلي وغسل السيارات آلياً.

- درجــة اتصال العملاء: إذ هناك بعض الخدمــات التي يتزايد فيها اتصال العملاء بشــركات هذه الخدمات واشتراكهم في إنتاج الخدمة، مثل: خدمات حجز الطيران والإعلانات والجامعات، ويســهم المظهر المادي للتســهيلات المرتبطة بالخدمة، مثل النظافــة والمباني... إلخ، في تقييم العميل لجودة هذه الخدمات، في حين أن هناك خدمات لا تحتاج إلى كثير من مشاركة الزبون كإنتاج الموسيقى والكتب.

- مهــارة مقدم الخدمة: معظم الخدمات تميل إلى التعقيد في عمليات إنتاجها، مثل الخدمات الحرفية والمهنية، ولذلك فعادة ما يختار العميل مقدم مثل هذه الخدمات بعد البحث والتجربة وبحسب خبرة العميل أيضاً.

- هدف تقديم الخدمة: في الخدمات الخاصة فإن التسويق يهدف إلى الربحية بشكل أساســي، في حين تختلف الخدمة العامة في تسويقها، إذ تهدف أساساً إلى تحقيق المنفعة العامة.

- خضوع الخدمة للتشـــريعات والقوانين الحكوميـــة، وذلك لأن هناك بعض الخدمات تخضع بدرجة كبيرة للتشريعات، مثل خدمات المياه والكهرباء ... إلخ، في حين أن هناك خدمات أخرى لا تخضع بالدرجة نفسها لهذه القوانين، مثل خدمات النظافة.

ثانياً: التصنيف المتعمق:

١- الخدمات المقدمة للمستفيد النهائي مقابل الخدمات المقدمة للمشتري الصناعي:

تقدم خدمات المســتفيد النهائي إلى أشــخاص يســتفيدون من الخدمة لمتعتهم أو فائدتهم الخاصة كالسفر وتصفيف الشعر، في حين أن خدمات المشتري الصناعي تقدم إلى منظمة أعمال لكي تســتخدمها في عمليات تقديم منتج آخر ذي منفعة اقتصادية مثــل: خدمات النقــل ووكالات الإعلانات فضلاً عن خدمات أخرى يمكن تقديمها إلى كل من المستفيد النهائي والمشتري الصناعي معاً كتنسيق الحدائق والعناية بها.

٢- درجة التباين (عدم التماثل أو عدم التجانس):

أ- تباين مواصفات الإنتاج خلال عمليات الخدمة، وتنطبق على الخدمات الشخصية الكثيفة العمل أكثر من الخدمات التي تعتمد على الآلات.

ب- تبايــن مقصــود في الخدمة لتكون وفقاً لاحتياجــات ورغبات محددة من قبل عملاء محددين. ويمكن تحقيق هذا التباين في الخدمات الشخصية كالحلاقة، ولكــن مــن الصعب تحقيقه فــي الخدمات التــي تنتج لعدد كبير مــن العملاء والمستفيدين كخدمات الجوازات.

٣- استمرارية تقديم الخدمة (مؤقت - مستمر):

أ- تقديم الخدمة، إذ تقدم عملياتها بشكل منفصل كخدمات التاكسي.

ب- تقديم الخدمة بشــكل سلسلة متصلة من العلاقات المستمرة التي تقدم منفعة دائمــة ما بين مقدم الخدمــة والزبون، إذ يلتزم متعهد الخدمة بمســتوى جودة مناسب كالخط الهاتفي وعقود الصيانة.

٤- نمط الطلب الزمني:

- خدمات ثابتة الطلب عبر الزمن وهي قليلة.

- خدمــات متغيرة الطلب ويكون الطلب عليها متبايناً بشــكل يومي أو شــهري أو موسمي أو دوري أو غير متوقع على الإطلاق.

٥- الدوافع أو الأهداف:

أ- خدمات هادفة للربح: كشركات تنظيم الحفلات وخدمات وكالات الإعلانات.

ب- خدمات هادفة للمنفعة العامة: كالجمعيات الخيرية والمنظمات الحكومية.

٦- أهمية الخدمة للمستفيد:

أ- سلع سهلة المنال أو ميسرة كخدمات النقل.

ب- خدمات خاصة تدوم طويلاً ولا تشترى بشكل دوري وتحتاج إلى دراسة مسبقة لشرائها كخدمات الحراسة.

يمكن القول مما سبق بشأن تصنيف الخدمات أنه لا يوجد تقسيم محدد يمكن اعتماده في كل الأحوال، بل هناك تقسيمات متداخلة لا يمكن فصلها ويرجع ذلك إلى اختلاف الأشخاص مقدمي الخدمة وثقافاتهم وظروفهم وتحديات المنافسة وتغير أذواق المستفيدين وإدراكهم وخبراتهم؛ لذا على مدير التسويق في المؤسسة الخدمية الفهم الجيد لخصائص المنظمة وأنماط العلاقات التي يمكن بناؤها مع العميل، ومن ثم تكييف هذه العوامل لتشكيل برامج تسويقية تتناسب مع الإمكانيات المتاحة وتكتشف فرصاً تسويقية جديدة وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة الخدمية.

مفاهيم عامة حول تسويق الخدمات:

بالرغم من أن التقدم السريع الذي يشهده العالم الآن من تغيرات سريعة وتطورات متلاحقة في جميع القطاعات أدت إلى أن تعيش الإدارة عصراً سمته التميز والتطوير في صناعة الخدمات؛ إلا أن مفهوم الخدمة ليس بالمفهوم الجديد. ومع ذلك وعند الحديث عن الخدمات فإننا بالتأكيد نتحدث عن شيء ليس بالسهولة التحدث عنه فالخدمة غير ملموسة أو مرئية أو محسوسة ويتم التعبير عنها من قبل المستفيد، مما يضفي تحدٍ كبيراً في صناعة الخدمة وتسويقها، إذ إننا لا نعلم بدقة مدى إشباع الخدمة لاحتياجات العميل ورغباته.

كما أن التحدي هنا لا يكمن في إرضاء العميل فقط أو في عمليات صناعة الخدمة بل امتد ليشمل تسويقها، إذ يعد تسويق الخدمات من أكثر التحديات التي تواجه صناع الخدمة فتقديم معظم الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مشاركة العميل في

عمليات إنتاج الخدمة، وأحد أهم أدوار التسويق هو جذب العميل إلى المؤسسة المقدمة للخدمة فبدون العميل لا يمكن للمؤسسة البقاء أو الاستمرار، وبالنظر إلى مؤسسات إنتاج السلع نجد أن العملاء لا يتداخلون في عمليات إنتاج وتصنيع السلع بشكل عام على غرار الخدمات.

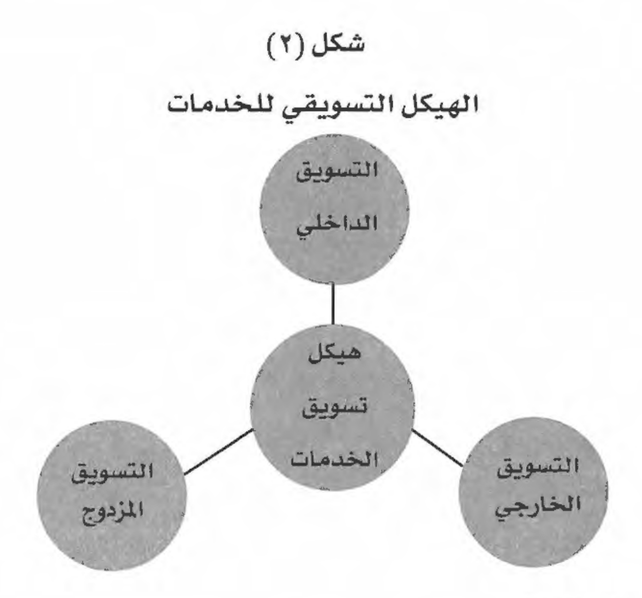
إن تغلب صفة اللاملموسية في الخدمات يؤدي إلى مصاعب قد تواجه مسئولي التسويق، فمثلاً عند تسويق إحدى الأجهزة المحمولة فإنه يسهل تصويره وعرضه والتحدث عنه أمام العميل وقد نعطيه إياه في يده لفحصه واكتشاف خصائصه مما يسهل إتمام عملية البيع والشراء للمنتج السلعي عند اقتناع العميل به، ولكن عند تسويق الاستشارات الإدارية، كمثال آخر، فإننه لا يمكننا أن نعطي للعميل شيئاً ملموساً ليفحصه ويقتنع به ويبهره فيأتي التركيز هنا على تسويق الفرد مقدم الخدمة وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة التي يعمل بها أكثر من تسويق الخدمة نفسها. ومن الطبيعي إن خبرة عميل الخدمة هي بالضرورة أعلى من خبرة عميل المنتجات، فعلى سبيل المثال عندما يقوم العملاء بحجز تذاكر سفر لرحلات طيران فإنهم يعلمون جيداً أفضل الشركات التي تقدم أعلى مستوى خدمة ومع تكرار الشراء وتنوع مصادره تزداد خبرة عميل الخدمات ويستطيع أخذ قرار الشراء بسهولة من الشركة التي تقدم له أعلى مستوى خدمة بأسعار معقولة ومنطقية، أي إن عميل الخدمة يبحث عن القيمة المضافة للخدمة التي تم شراؤها مما يستدعي أن تتبنى المؤسسات الخدمية المفاهيم التسويقية المختلفة لإنتاج أعلى مستوى للخدمة وتسعيرها بشكل يتضمن قيمة مضافة تقدم للعميل وترويجها حتى يتم الحصول عليها، إذ إن العميل إن لم يكن مستفيداً من خدمات مؤسستي فسيصبح عميلاً لدى المؤسسات المنافسة لي مما يقلل من حصة المؤسسة في السوق ويزيد من حصة المنافسين السوقية، ففي جميع الأحوال سوف يسعى العميل إلى إشباع رغباته مما يزيد حدة المنافسة ويؤكد قاعدة البقاء للأصلح والأكثر إسعاداً للعميل.

تبعاً لذلك تحولت معظم المؤسسات الخدمية من مفهوم خدمة العملاء وإنشاء إدارة خاصة بها إلى مفهوم علاقات العملاء، إذ أصبح مقدمو الخدمات على اتصال دائم ومستمر بالعملاء المستفيدين سابقاً لتكرار الشراء، بالإضافة إلى البحث عن عملاء جدد لتوسيع قاعدة علاقات العملاء. ولأهمية مقدم الخدمة نشأت إستراتيجية التسويق الداخلي للخدمات، إذ أصبح مقدم الخدمة ينظر إليه على أنه عميل داخلي يجب الاهتمام به وتلبية رغباته وكسب ولائه، ذلك لأن مدى إسعادنا لموظفينا (العملاء

الداخليين) ينتج عنه مدى إسعاد هؤلاء لعملاء المنظمة الخارجيين، ومن هنا ينتج أهم المفاهيم في تســـويق الخدمات وهو الهيكل التسويقي للمؤسسات الخدمية الذي يبينه الشكل التالي:

شكل (٢)

الهيكل التسويقي للخدمات



(المصدر: إعداد المؤلفة)

بينما يعني التســـويق الداخلي في المؤسســـة الخدمية اهتماماً خاصاً بجودة عمل الموظفـــين، وتأهيلهم بفاعلية فهم يعملون مع الزبائن، أوتدريبهم على روح الفريق، فإن التســـويق الخارجي يتضمن جميع الاتصالات التي تقوم بها المؤسســـة من أجل ترقية الخدمات وبناء صفة معنوية قوية وفعالة تميز المنظمة عن منافسيها في ظل المنافسة الشديدة ويأتي دور التسويق المزدوج الذي يربط جودة الخدمة بجودة التفاعل المشترك للمشـــتري مع البائع في عملية اقتناء الخدمات، وعلى الموظفين أن يقوموا بتحســـين القدرات التسويقية المزدوجة.

أوجه المقارنة بين تسويق السلعة وتسويق الخدمة:

بالرغم من أن الســـلعة مادية والخدمة غير ملموســـة إلا أن التمييـــز بينهما أمر قد يبدو ليس باليســـير، وذلك لوجود عدد كبير من المنتجات تجمع بين صفات السلع المادية والخدمـــات غير المادية فالعشـــاء في مطعـــم مثلاً يخلط بين الســـلعة المادية (كالأطباق

والطعام والديكورات والمواد الملموسة المحيطة) وبين الخدمة غير المادية (كحجز الطاولة وطهي الطعام وفقاً لرغبة العميل وكيفية التعامل)، ولكن بتطبيق خصائص الخدمات على السلع نجد أنه من الممكن التفرقة بين السلعة والخدمة، وذلك كما في الجدول التالي:

جدول (٢)

مقارنة بين تسويق السلعة وتسويق الخدمة

السلعة	وجه المقارنة (الخاصية)	الخدمة
التعزيز بعناصر غير مادية كالصورة الذهنية والخدمة المضافة	اللامادية	التزويد بعناصر مادية وأجواء محيطة ليكون المستفيد مطمئناً.
يشترط في الإنتاج إلى حد كبير أن يكون المنتج قريباً من المستهلك.	التلازم (عدم القابلية للفصل)	لا يشترط قرب المكان ولا يعيق توصيل الخدمة فقد تؤدى الخدمة بالاتصال عن بعد.
تأخذ الوحدة المنتجة من السلع شكلاً ومواصفات محددة بمثيلاتها.	القابلية للتغيير	من الصعب تطبيق عدم القابلية للتغيير في أثناء تخطيط وتنفيذ عمليات تقديم الخدمة.
يهتم نظام الإنتاج بوقت محدد للتخزين وتكون في أثنائه السلعة صالحة للاستعمال.	القابلية للتلف	إن الخدمة لا تخزن فبمجرد الانتهاء من عملياتها تكون قد وصلت فعلياً إلى العميل.

نشأت هذه المقارنة بناءً على خصائص الخدمات التي عملت على أن يؤدي التسويق دوراً أهم وأكبر في المنظمات المقدمة للخدمات عن المنظمات المنتجة للسلع، بل وأصبحت معظم المؤسسات الخدمية في الوقت الحاضر ذات توجه تسويقي تعتمده على أنه فلسفة منظمة وعمل تتفهم تماماً رغبات وأذواق مستفيديها المشترين وتسمح بإيجاد قيمة مضافة من أجلهم وتعمل على زيادة جودة الخدمات المقدمة التي يحصل عليها المشتري مقابل تكاليف مخفضة.

إن هذا التوجه التسويقي لم يقتصر على العميل فقط، ولكن امتد ليشمل التعرف على المنافسين وتخطيط الإستراتيجيات طويلة المدى لمواجهة ظروف المنافسة الحالية

والمستقبلية وذلك بالفهم الجيد لنقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة وتوظيفهم لاكتشاف الفرص المتاحة والاستفادة منها ومعالجة المشكلات والمعوقات التي قد تتعرض لها المنظمة، ولا يحدث ذلك بالطبع إلا عن طريق التنسيق الجيد بين الوظائف لتحقيق التكامل الفعال في تقديم الخدمة.

وباعتماد المنظمات الخدمية لهذا التوجه وإستراتيجياته التسويقية نتج عن ذلك التغير في مجموعة الأدوات المتاحة التي تخدم العملية التسويقية في عرض المنتجات الخدمية على العملاء، وهو ما يعرف بالمزيج التسويقي (4 Ps) فلم يصبح المزيج التسويقي للمنتجات السلعية يطبق كما هو على الخدمات بل اتسع ليشمل عناصر جديدة سوف نتطرق لها بالتفصيل لاحقاً في المبحث الثامن.

المدخل المتكامل في إدارة الخدمات:

إن التطور المتزايد في مجال الخدمات نتيجة منطقية للانفتاح الاقتصادي وازدياد احتياجات ورغبات الأفراد والمؤسسات للسلع والخدمات الذي بدوره أدى إلى المنافسة الشديدة التي تبحث عن أساليب وطرق تعمل على إنجاح المنظمة وإبقائها، وكان تبني المفهوم التسويقي للخدمات هو الحل وخاصة بعد أن أثبت نجاحه وتميزه في مجال تسويق السلع المادية. وأصبح التفكير بعد ذلك في كيفية تطبيق الأسس والأنشطة التسويقية على طبيعة الخدمات وخصائصها، بل تطور ليصبح نهجاً يجب اعتماده من قبل المؤسسات الخدمية لبلوغ أهدافها وزيادة ربحيتها وحصتها السوقية ومبيعاتها ودوام استمرارها. ومع تطور المنهج التسويقي لصناعة الخدمات تبلورت الفلسفة التسويقية بشكل أكثر تكاملاً لتضم اتجاهات تسويقية حديثة فبعد أن كان التسويق نشاطاً وظيفياً يؤدى من قبل إدارة التسويق أصبح طريقة تفكير تتعدى إلى العميل المستفيد وهذا هو الفكر التسويقي الحديث، ولإنجاح هذا الفكر لابد من تحقيق التالي:

١- توجه المنظمة للعميل (Customer Orientation):

رضا الزبون وولاؤه لا يتحقق إلا بمدى استجابة المنظمة لتلبية احتياجاته والفهم الجيد لرغباته وتقديم خدمات تشبع تفضيلاته وترضي توقعاته، سواء كان هذا العميل حالياً أم مرتقباً. إن التواصل الجيد والعلاقات مع الزبائن بات أمراً في غاية الأهمية لاكتساب ولاء العملاء واستثمار تلك العلاقات بشكل مميز، كما أن تحديد

الأســواق والفئات المســتهدفة من العملاء أمر بالغ في الأهمية فالعميل الأكثر ربحية للمنظمة يحتل مكاناً أوسع وأكبر من الاهتمام به وإسعاده وتصميم البرامج التسويقية الخاصة به.

وهذا لا يمنع من تطوير المنتجات الخدمية الحالية وتقديم خدمات جديدة باستمرار لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمة تجعل العميل يفضلها عن قريناتها.

٢- التكامل في تقديم الخدمات (Integration):

بما أن إدارة التســويق جزء لا يتجزأ من الهيكل الإداري للمنظمة، إذن فالأنشــطة والبرامــج التســويقية يجــب أن تتكامل مع باقي الأنشــطة في المنظمــة بحيث تتفق الأهداف التسويقية مع الأهداف العامة للمنظمة والخطة التسويقية تبعاً للرؤية العامة داخل المنشــأة الخدمية، وقد يكون هذا التكامل رأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة كإدارة التســويق والإدارة العليا، أو أفقياً بين الإدارات في المســتوى الوظيفي نفســه كإدارة التســويق والموارد البشــرية، ويتطلب هذا التكامل درجة عالية من التنسيق بين الأنشطة.

٣- تحقيق الربح (Profit):

إن تحقيــق الأرباح أحد أهم الأهداف الأساســية للمنظمــات الخدمية، ولكن لن يتحقق الربح إلا عن طريق إرضاء العملاء بكيفية تفوق المنافسين.

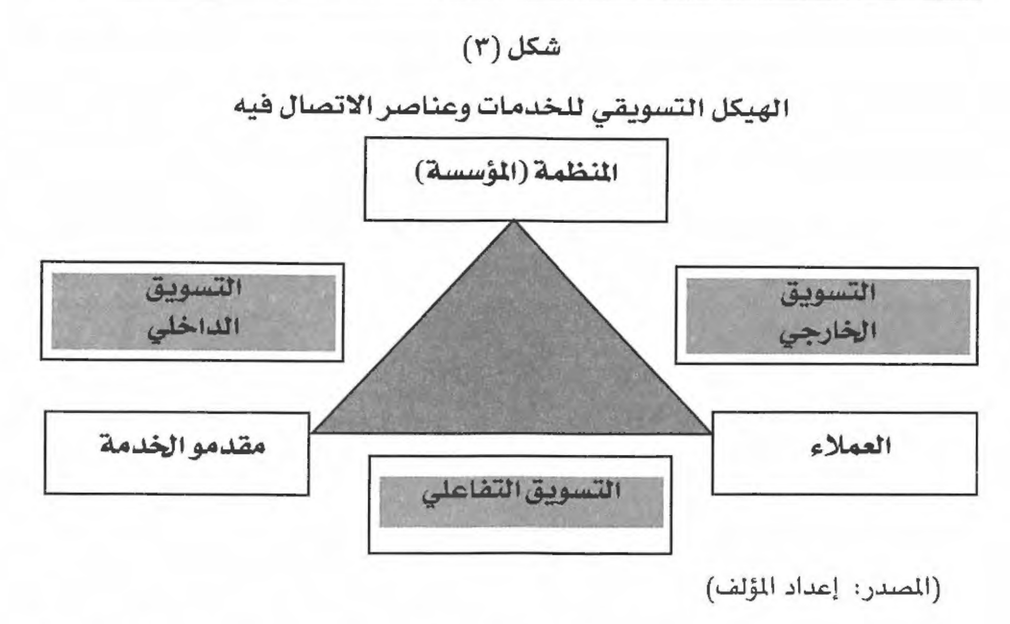
٤- مراعاة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility):

وفقاً للمفهوم الحديث للتســويق، وهو إرضاء العميل وإسعاده، فيجب ألا يكون ذلك على حساب المصلحة العامة للمجتمع ورفاهيته، أي يجب أن نوجد التوازن بين إرضاء العميل ومصلحة المجتمع بما يحقق الربحية والبقاء للمنظمة.

٥- اعتمــاد مثلــث تسـويق الخدمــات: تواكبــاً مع الفكر الحديث للتســويق، ولتحقيق التكامل التســويقي لابد من بناء علاقات مع الزبائن في إطار إســتراتيجية معينة والحفاظ عليها، ويوضح ذلك مثلث الخدمة ويمثله الشكل التالي:

شكل (٣)

الهيكل التسويقي للخدمات وعناصر الاتصال فيه



(المصدر: إعداد المؤلف)

إن جميع الفعاليات التسـويقية تأتي من هذا المثلث التسـويقي، سـواء كان معرفة الأطراف المشـاركة في صنع الخدمة كالشـركة والزبائن والمقدمين أم هيكل التسويق الحديث الذي تحدثنا عنه سابقاً ويضم التسويق الداخلي والخارجي والتفاعلي.

المزيج التسويقي الخدمي:

إن الخصائص التسـويقية للخدمات أدت إلى بعض التغيرات في المزيج التسويقي، فاللاملموسية مثلاً التي من خلالها لا يستطيع العميل لمس الخدمة أو تذوقها أو رؤيتها تحتم على الأنشطة الترويجية للخدمة الاهتمام بالمنافع الناتجة عن تلك الخدمة للعميل بدلاً من الخدمة نفسـها. وتلازم الخدمة مع مقدمها مثلاً كأحد أهم صفات الخدمة، يعني مشـاركة جميع الموظفين بقسم الإنتاج والتسـويق معاً في التوقيت نفسه لتقديم الخدمـة، أو بمعنـى أدق أن يكون منتـج الخدمة هو مقدمها والعنصر الأساسـي في تسـويقها وتوزيعها وتجميع انطباعات العميل عنها. كما أن خاصية التباين التي تتميز بهـا الخدمة والتي ترجع إلى اختلاف أداء العنصر البشـري تؤدي إلى ضرورة الرقابة على تخطيط وتنفيـذ عمليات الخدمة للتحقق من جودة المنتجات الخدمية. وخاصية سـرعة الاستهلاك للخدمة أيضاً (عدم القابلية للتخزين) وتذبذب الطلب على الخدمة يصنع تحديات أمام المؤسسـة الخدمية: كيف تخطـط لتقديم خدماتها؟ وما التوقيت

الأمثل؟ وكيف يتم الترويج لها؟ وما أسس التسعير للخدمات؟... إلخ، وللإجابة عن هذه التساؤلات وجب وضع إستراتيجيات خاصة بأدوات أو عناصر تسويقية تسمى المزيج التسويقي الذي تم التعرض له سابقاً وهو: «مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات التفصيلية والتكتيك والسياسات والبرامج والأنشطة الموجهة بمجملها نحو الموارد التي تمتلكها الشركة لإنجاز أهدافها التسويقية»، والأصل في هذا المزيج التسويقي (4PS) أن يتكون من المنتج والسعر والترويج والمكان (التوزيع) كما تم توضيحه سابقاً.

يحدد المزيج التسويقي للسلع المادية وهو كل الإستراتيجيات الخاصة بكل عنصر من عناصر التسويق التي تُنسق فيما بينها بشكل متكامل لتخدم احتياجات ورغبات العملاء بطريقة كفء وفعالة.

إن النجاح الباهر لاعتماد السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالمزيج التسويقي في السلع أدى إلى تحفيز مسوقي الخدمات على تطبيق المفهوم نفسه على الخدمة، ولكن في محاولات بالممارسة العملية لهذا المزيج وجد أنه لابد من تعديل المزيج التسويقي وفقاً لاختلاف طبيعة الخدمات عن السلع فاتسع المزيج التسويقي ليشمل ثلاثة عناصر جدد هي: الناس (الأفراد) والبيئة المادية وعمليات الخدمة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (٤)

المزيج التسويقي للخدمات

(المصدر: إعداد المؤلف)

إن المزيج التســـويقي للخدمات (7Ps) هو مزيج متداخل كما هو واضح في الشــكل وهو عبارة عن أنشطة وبرامج وإستراتيجيات خاصة بكل عنصر تسويقي ويتم التنسيق بينهــم بصورة متكاملة، ومن ثــم توجيه تلك الجهود بما يرضي العملاء المســتهدفين وإشــباع رغباتهم، وســوف نتحدث لاحقاً بصورة مفصلة عــن كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وما يتضمنه.

البيئة المتطورة للخدمات:

اعتبرت الخدمة لفترات طويلة من الزمن نشاطاً اقتصادياً نظيفاً، فهي لا تتطلب مواد صناعية مضرة فهي مثلاً ليست كصناعة الفحم أو الأسمنت وتقديمها لا ينتج أي تلــوث للبيئة الطبيعية، ولكن مع تنامي قطــاع الخدمات فإن المخاوف تزايدت في الســنوات الأخيرة وبدأت الآراء حول هذا الموضوع تشــكل تهديدات كبيرة، إذ اعتبر كثيرون أن الضرر الذي تســببه الخدمات قد يســبب عواقب خطيرة ولكن علــى المدى الطويل، فمثلاً خدمة الســفر الجوي عــن طريق عروض رخيصة هي خدمة قد تبدو لنا بصفتنا عملاء خدمة ممتازة، إذ إننا نســتطيع أن نسافر أينما ووقتما نريد بســعر منخفض نسبياً مما نعتبره قيمة مضافة لنا، ومن منظور آخر فإن معهد التغير البيئي التابع لجامعة أكسفورد (٢٠٠٦) أصدر تقريراً بهذا الصدد توقع فيه أنه بحلول عام ٢٠٥٠ سوف يمثل قطاع خدمات الطيران نحو ثلثي حجم انبعاثات ثاني أكســيد الكربون إذا اســتمر الطلب عليه بهذا النمو مما يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على تغير المناخ العام. وبالرغم من أن بعض شركات الخدمات تمثل بعض التهديدات على البيئة المحيطة إلا أن العكس صحيح أيضاً، فالتغيرات المناخيــة كحدوث الفيضانات أو العواصــف أو الزلازل يؤدي إلى توجه العديد من الشركات والمصانع إلى الطلب المتزايد على خدمات التأمين الخاصة بهذا النوع من المشــكلات، ولذلك فإن البيئة الطبيعية (الإيكولوجية) المحيطة قد تقدم لشركات الخدمــات بعض الفرص التســويقية إلى جانب التحديات التــي تواجهها صناعة الخدمات.

كما أن التقدم التكنولوجي المتلاحق واستخداماته المتعددة في مجال الخدمات المختلفة يســوق أيضاً إلى إضافــة الإيجابيات الكثيرة للخدمات كســرعة تقديم الخدمــة وتوصيلهــا ولكن في الوقت ذاته قد تســبب بعض الســلبيات في البيئة المحيطة.

يعُد ذلك من أهم أسـباب ظهور فرع جديد للتسـويق يسمى التسويق الأخضر، إذ يهتم بتقديم منتجات (سـلعية أو خدمية) نظيفة وغير ضارة للبيئة تتصف بالخضراء حفاظاً على صحة وسلامة البيئة الخارجية المحيطة.

إن الشـركات التي تبنت التسويق الأخضر في بعض الدول واجهت صعوبات كبيرة، فغالباً المشـترون لخدماتها فئات محددة من المجتمع نظراً لارتفاع أسـعارها، وغالباً يكون الدافع للشراء هو الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى المشتري أو لاعتقادهم أنها صحية أكثر ولكن مع زيادة وعي الناس بالمنتجات الخضراء صديقة البيئة سوف يزداد الاهتمام بها وجدية الإحاطة بمفهومها.

وفي الحقيقة لا يمكن الجزم بأن جميع المنظمات تعاني صعوبات في تقليل أسـعار الخدمـات الخضراء، بل على العكس قد تكون الصعوبـات في التفكير التقليدي ذاته لإنتاج الخدمة وأدائها، فعلى سبيل المثال قد تستخدم سلسلة مطاعم الوجبات السريعة مواد تعبئة تم تدويرها وبذلك يتم التغلب على العقلية ذات الاتجاه الواحد.

إن تنامـي وتزايـد الوعي البيئي فـي الوقت الحاضر يتطلب قيـام المنظمات في مختلف أنحاء العالم بتبني مسؤوليتها الاجتماعية من خلال سنّ العديد من التشريعات القانونية الهادفة إلى حماية البيئة، والقيام بحملات التوعية وتبني سياسـات إنتاجية وتسويقية تسهم في خدمة التوجه البيئي القائم على التسويق الأخضر.

ويتزايد عدد القوانين الملزمة للأداء الخدمي الأخضر في اقتصاديات الدول المتقدمة وتبني المؤسسـات لهذه الفلسـفة بل أصبحت ليسـت مجرد فلسـفة عمل بل أكسبت الخدمة المقدمة من قبل تلك المؤسسة ميزة تنافسية تختص بها دون عملائها.

الفصل الثالث

العمليات الخدمية

عمليات الخدمة:

ترتبط الخدمات في جوهرها بالعمليات، وعلى أهمية العملية الخدمية فإن نتيجتها أهم منها، وتبدأ عمليات الخدمة بتحديد نوعية المنتج من خلال معرفة متطلبات السوق من حيث النوع والجودة ثم تحديد الكم اللازم من عناصر الإنتاج الرئيسية كالعناصر البشرية ونوع المواد المساعدة لإنتاج الخدمة وأدوات البيئة المادية.

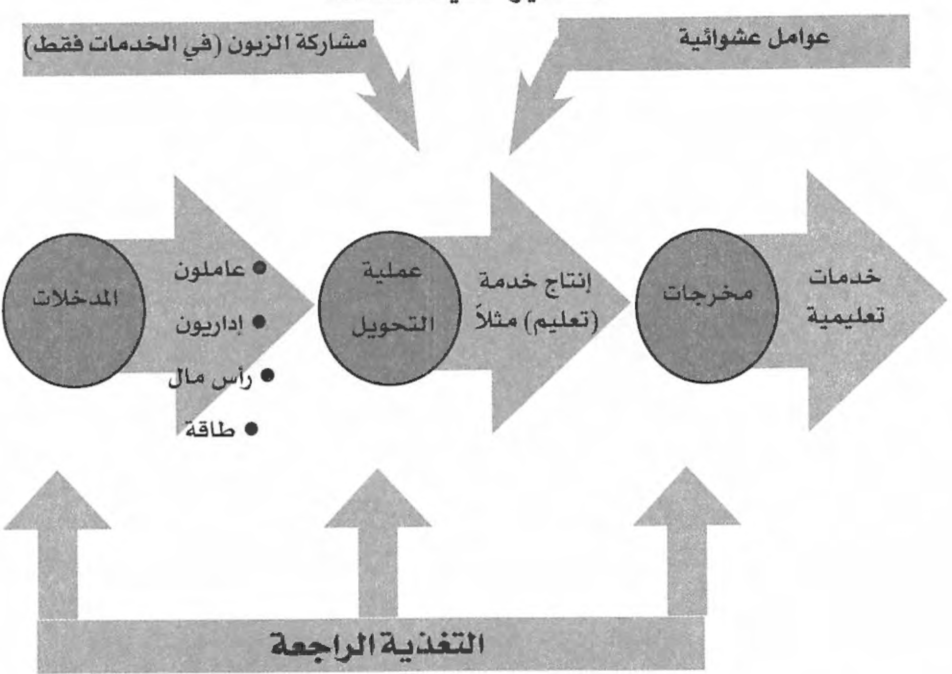
إن إدارة العمليات في الخدمة تقابلها إدارة الإنتاج والتشغيل في السلعة، ولكن لأن الخدمة غير ملموسة فإن تقديمها يكون عن طريق مراحل متلاحقة تسمى العمليات، وتشمل إدارة الخدمات مثل المطاعم وشركات النقل والخدمات المالية والمحلات والفنادق.

كل مؤسسة تقوم بعمليات لإنتاج منتج أو تقديم خدمة، وتتفاعل هذه العمليات مع الوظائف الأساسية الأخرى مثل التمويل والموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن أمثلة ذلك العملية التعليمية في جامعة ما أو إعداد وتقديم الطعام في المطعم.

تُعنى إدارة العمليات Operations Management بكل الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات التحويل من مدخلات إلى مخرجات أو خدمات مفيدة لمستخدم أو مستفيد ما بما يحقق المنفعة للأفراد والأرباح فيما بعد للمنظمة، ويجب إدارة عملية التحويل بشكل كفء وفعال لإنتاج خدمة قابلة للمنافسة في السوق. ويمكن توضيح عمليات التحويل في الشكل التالي:

شكل (١)

خط سير عمليات الخدمة



إن خط سـير العملية يختلف من منظمة إلى أخرى ومن خدمة إلى أخرى، بل في بعض الأحيان من وقت إلى آخر عند الشـخص نفسـه، كما تختلـف بالطبع عمليات تصنيع السلع عن تقديم الخدمات فاللاملموسية التي تتسم بها طبيعة الخدمات تؤدي دوراً كبيراً في العمليات الإنتاجية، ولمقارنة أدق يمكن متابعة الجدول التالي:

جدول (١)

الفروق بين السلعة والخدمة

السلعة	الخدمة
مادية ملموسة.	تفاعل اجتماعي غير ملموس.
يمكن تخزينها للاستهلاك لاحقاً.	لا يمكن تخزينها.
الإنتاج منفصل عن الاستهلاك.	يتم الإنتاج والاستهلاك في وقت واحد.

السلعة	الخدمة
يمكن عرضها قبل الاستهلاك.	لا يمكن عرضها قبل استهلاكها.
يمكن قياس جودتها بسهولة.	صعوبة قياس الجودة.
تقاس الجودة من خلال مؤشرات مادية كمية.	تقاس الجودة من خلال الإدراك.
منتجات قياسية أو معيارية موحدة.	خدمة مرتبطة برغبة الزبون ومتباينة من شخص إلى آخر ومن وقت إلى آخر.
الزبون ليس له علاقة بعملية الإنتاج .	الزبون يشارك في العمليات في أغلب الأحيان.
الموقع لا يهم كثيراً في نجاح المؤسسة الصناعية.	موقع المنظمة حيوي لنجاحها.
رأس مال كبير.	قوى عاملة كثيرة.

نستنتج من الجدول السابق أن الفروق الجوهرية بين السلعة والخدمة أدت بالتأكيد إلى فروق جوهرية أيضاً في إنتاج السلعة وعمليات الخدمة.

تعد وظيفة الإنتاج والعمليات، إحدى الوظائف الرئيسة للمنظمات عموماً، وللمنظمات الصناعية بشكل خاص. لقد ازداد الاهتمام بوظيفة الإنتاج والعمليات باعتبارها أحد التحديات التي يواجهها المدير المعاصر، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء. كما تحولت إدارة الإنتاج والعمليات خلال القرن الماضي من إدارة تقليدية تهتم بإنتاج السلع والخدمات وتهتم أيضاً بفحص المنتج إلى الضبط الإحصائي للجودة، ثم تأكيد أو ضمان الجودة ثم إلى إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى إدارة الجودة الإستراتيجية.

إن عمليات الخدمة تتوقف على طبيعة عمل الخدمة التي تحدد من خلال تحديد المستفيد المباشر من الخدمة ومدى مشاركته فيها أو تواجده وحضوره وتفاعله مباشرة مع مقدم الخدمة ويستعرض ذلك الجدول التالي موضحاً أهم الفروق في الخدمات:

جدول (٢)

أمثلة الخدمات حسب طبيعة تسويقها

Source: Lovelock, C. Service Marketing, 4th edition: Prenteice-Hall 2002,P.38.

ما طبيعة عمل الخدمة؟	ما مستقبل الخدمة المباشر؟ وما الخدمة؟		
		الأفراد	الأشياء
	نشاطات ملموسة	خدمات موجهة لأجسام الأشخاص:	خدمات موجهة للسلع والأشياء:
		• العناية الصحية • مواصلات الأفراد • صالونات التجميل • المطاعم • مراكز اللياقة البدنية	• الشحن الجوي • تصليح وصيانة المعدات • خدمات التنظيف • التجميل وتنسيق الحدائق • العناية البيطرية
	نشاطات غير ملموسة	خدمات موجهة نحو فكر وعقول الأفراد:	خدمات موجهة لممتلكات غير ملموسة:
		• التعليم • الإذاعة • خدمات معلوماتية • المسارح • المتاحف	• البنوك • خدمات قانونية • تأمين • المحاسبة • سندات

إن هذا الجدول يؤدي إلى التساؤل التالي: في ظل اختلاف الخدمات هل تختلف عملياتها، وهل هناك إطار وخط سير لعمليات الخدمة الواحدة بحيث تكون مخرجات الخدمات متطابقة تماماً؟

التباين في الخدمات:

تمثـل حالة التباين في تقديم الخدمات مشـكلة كبيرة بصفـة عامة، وذلك لوجود صعوبة في قياس الإنتاجية في العديد من المؤسسـات الخدمية؛ لأنها تعبر عن كيفية قبول المشـتري شيئاً لا يخضع للمقاييس المعيارية المماثلة في عمليات الإنتاج المادي، ومن ثم سـتزداد حالة التردد فيما سـيحصل عليه بعد الشـراء ويبـدو ذلك واضحاً في الخدمات الاستشـارية والمحامـاة، ومن هنا فإن القائمين علـى تقديم الخدمات يحرصون على جعل مخرجاتهم مماثلة أو متشـابهة عند حصول المستفيد عليها ففي بعـض الخدمات كخدمات الصرف الآلي أو الرعاية الصحية مثلاً ليس هناك ما يمنع من قياس الإنتاجية مثل عدد الأشـخاص الذين تم الصرف لهم خلال سـاعة أو عدد المرضى الذين تمت معالجتهم لكل ساعة وهكذا. وبالتأكيد سينعكس تباين الخدمات هذا ومدى خضوعها لقياس إنتاجيتها على جودة الخدمة المقدمة التي بدورها تقلل من حدة المخاطرة عند الإقدام على الشراء أو التعامل مع الخدمة المقدمة. ولو أنه لا يلغي احتمالات الاختلاف في الخدمة المقدمة ذاتها. وترجع أسباب التباين هذا إلى العديد من العوامل كالتغير في الأدوات المسـتخدمة في تقـديم الخدمة أو المؤهلات العلمية والمهـارات الفردية التـي يتمتع بها مقدم الخدمة فمن الطبيعـي أن هناك اختلافات فردية وتأهيلية وشخصية بين الموظفين مقدمي الخدمات حتى لو ثبتت باقي الظروف كالتدريب والبيئة المحيطة وما إلى ذلك، كما أن درجة الاسـتقرار في البيئة التسويقية الخارجيـة للخدمات تؤثر بالتأكيد في عمليات إنتاجهـا وتقديمها كما هو الحال في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

لعل أهم أسـباب التباين في تقديم الخدمات هو العميل المستفيد والموظف المقدم للخدمـة وذلك لكون الخدمة تتميـز بالاتصال العالي مع العميل، إذ يشـارك العميل فـي عمليات الخدمة باحتياجاته وذوقه ومزاجـه الانفعالي أيضاً، ويمثل وعي العميل وإدراكـه عنصـراً مهماً في عمليات تنفيذ الخدمة. ومن جهـة أخرى فإن الموظف أو العميـل الداخلي أيضاً لا يقل أهمية عن مسـتقبل الخدمة فهو أحياناً لا يتخذ معظم قـرارات إنتاج الخدمة بل يشـترك فيها مع العميل المسـتفيد بالإضافـة إلى أن أداء الشخص يختلف من حين إلى أخر لا بل ومن وقت إلى آخر في اليوم نفسه. وتعد بيئة السـوق التنافسي مؤثراً قوياً في قدرة منتجي الخدمات وكفاءتهم المهنية ومدى فعالية علاقتهم مع العملاء وكيفية تقديمهم للخدمة.

تقديم الخدمات:

عندما نتحدث عن تقديم الخدمة فلابد من الأخذ بعين الاعتبار قضيتين في غاية الأهمية ترتبطان بطريقة التقــديم والتوزيع أيضاً وهما الاتصال والملاءمة، وفي حالة ذكر الاتصال فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا التساؤلات التالية:

١- هل يجب على العميل الذهاب إلى موقع المؤسسة الخدمية ليتم تقديم الخدمة، أو على المؤسسة الذهاب إلى العميل؟

٢- هل يجب على العميل أن يحصل على الخدمة بنفسه أو أن يوكل غيره؟

٣- كم منفذ تمتلكه المؤسسة لخدمة عملائها أم هل لديها منفذ واحد؟

للإجابــة عن هذه التســاؤلات فإننا يجب أن ندرك جيداً أن القاعدة هي تيســير وتســهيل وملاءمة العميل في الحصول على الخدمة، ومن ثم فإنه يجب على المؤسسة الخدمية اختيار الموقع المناســب والأقرب للعملاء، كما ينبغي أن تزيد من عدد منافذ توزيع العملاء لتســهل عليهم الوصول إليها مع أن ذلك قد يعاب عليه قلة الرقابة على الخدمات المقدمة.

ومــن ناحية أخرى فإنه من الوارد، ولو قل ذهاب مقدم الخدمة إلى العميل كذهاب الطبيب إلى المريض في حالات الضرورة بناءً على طلب هاتفي مثلاً أو ذهاب مصفف الشعر إلى عميله عند الطلب أيضاً، ومما يؤخذ على هذا الأسلوب في تقديم الخدمة ارتفاع أســعار الخدمة؛ لأن الموظف يضطر إلى نقل أدواته كما أنه لايســتطيع التحكم في أن يطابق الخدمة في بيئة العميل كما هي في بيئة العمل المادية المحيطة.

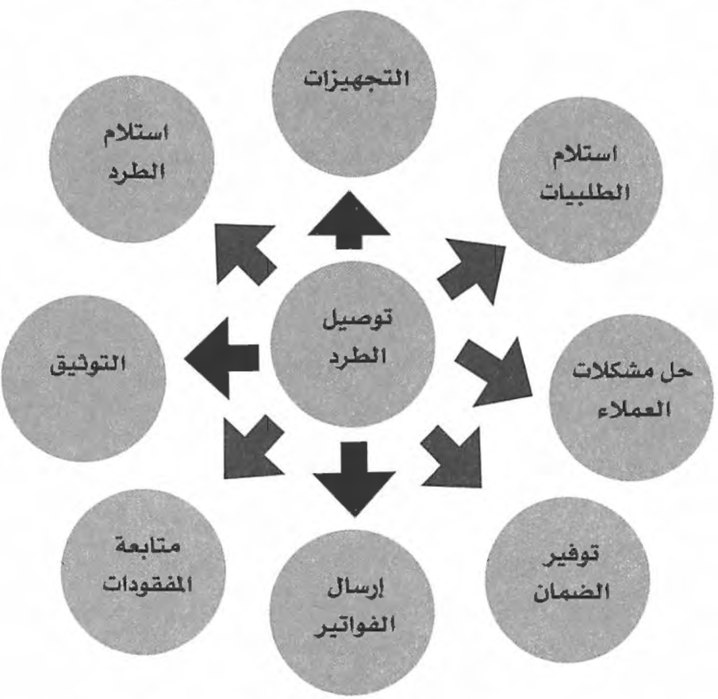
ومع التقدم التكنولوجي والتغيرات المتلاحقة في مجال الاتصالات أصبح حضور العميل إلى المؤسســة الخدمية ليس بالضرورة كما كان، فمعظم الخدمات يمكنها أن تقدم آلياً أو إلكترونياً أو عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني وبشكل أسرع بكثير مما كان سابقاً.

إن الخدمــة غالبــاً يجب على العميل أن يحصل عليها بنفســه إلا في حالة تجزئة الخدمة أو تصنيفها إلى مراحل كالمعرفة واكتساب المعلومات ثم الحجوزات ثم إجراءات الدفع، فجميعها إجراءات قد يستطيع العميل أن يوكل فيها وسيطاً أو مدير أعمال أو سمســاراً، ولكن الخدمة الجوهر نفسها لا يستطيع أن يستفيد منها إلا عميل الخدمة نفســه كخدمة السفر، إذ لا يتمتع بالخدمة الأساســية إلا المسافر نفسه، ولكن قد لا يكون هو الشخص الذي جمع المعلومات وحجز ودفع.

يوضح الشكل الآتي مثالاً آخر يفرق بين الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية الداعمة التي قد لا تتطلب وجود العميل؛ ولكن تتطلب بالضرورة الحصول على رضا العميل وإشباع رغباته من خلال حصوله على الخدمة الأساسية أو الجوهر:

شكل (٢)

مثال الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية(١)



وكما هو موضح بالشكل فإنه ينبغي على مقدم الخدمة أيضاً عند بيعه للمنتج (الخدمة) ألاَّ يبيع الخدمة الجوهر فقط ولكن عليه التميز في تقديم الخدمات التكاملية الداعمة للخدمة الأساسية وذلك لاكتساب رضا العملاء وسعادتهم ثم كسب انتمائهم وولائهم بما يحقق أهداف المؤسسة وزيادة الحصة السوقية وتقوية الوضع التنافسي لخدمات المؤسسة.

(١) المصدر: أ. د. محمد عبده حافظ، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ٢٠٠٩ ص ٥٦

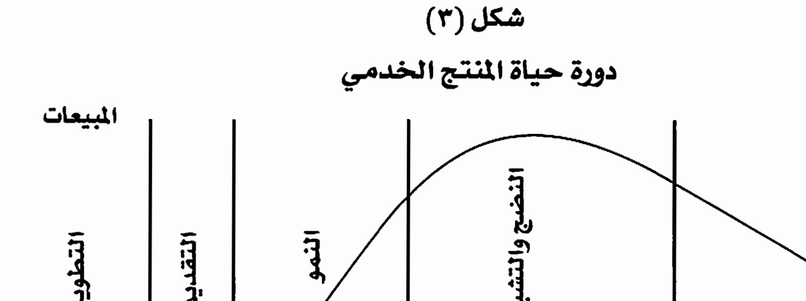
دورة حياة الخدمة:

ظهر مفهوم دورة حياة المنتج في نهاية الخمســينيات، ومنذ ذلك الوقت اهتمت به جميع إدارات المنظمات سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، تنتج سلعاً إنتاجية أو استهلاكية أو خدمات. وقد لاقى هذا المفهوم استحساناً كبيراً كونه منطقياً جداً ويشبه السلعة أو الخدمــة بأي شــيء في الوجود، إذ يبدأ من العدم ثم يأخــذ بالتغير وفقاً للمراحل المختلفة التي يمر بها إلى أن تنتهي دورة حياته.

ويرمــز إلى تحليل دورة حياة المُنتَــج PLC (Product Life Cycle) ويُعد أداة توقع مستقبلي لظروف المنافسة التي ستواجهها المنتجات التي تتعامل بها عند دخولها للسوق من ناحية، وجدولة لعمليات الإنتاج والتعامل مع المجهزين من ناحية أخرى، مما سيكون له أكبر الأثر في مجمل إســتراتيجيات المنظمات في تعاملها باتجاه البقاء والاستمرار لتحقيق الأهداف المرســومة لها وذلك لأن قياس مدى نجاح أو فشــل المنظمات يمكن أن يُعزى إلى مدى الطلب والقبول لمنتجاتها أو خدماتها المطروحة في الســوق. وتمر الخدمــة تبعاً لمفهــوم PLC بخمس مراحل هي: التطويــر والتقديم والنمو والنضوج والانحدار ويمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل (٣)

دورة حياة المنتج الخدمي



المصدر: د. نبيهة جابر، مقالة بعنوان دورة حياة المنتج، أكتوبر ٢٠١٠
http://kenanaonline.com/users/DrNabihaGaber/posts/153356

ويمثل الشكل المراحل الخمس لدورة حياة الخدمة وهي على النحو التالي:

١- **مرحلة التطوير:** هي مرحلة غربلة الأفكار وتحديد المناسب منها والقيام بدراسات الجدوى للخدمات المختارة والتخطيط لتقديمها في السوق. وأيضاً في هذه المرحلة لا يوجد أي خدمات فعلية تم تقديمها أو إنتاجها.

٢- **مرحلة التقديم:** في هذه المرحلة، تسـعى المنشـأة لتعريف الجمهور المسـتهدف بالمنتج وتنمية سـوق له. وفيهـا أيضاً نبدأ وضع إسـتراتيجيات لها أثر كبير في المزيج التسويقي.

٣- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة تسـعى المنشأة لبناء التفضيل في الخدمة والعلامة التجارية والاسـم التجاري لها وارتفاع نسـبة المبيعات وزيـادة حصة الخدمة من السوق مما يؤثر بالتأكيد في إستراتيجيات المزيج التسويقي.

٤- **مرحلـة النضـوج:** عند نضوج الخدمة وتحقيـق ولاء العملاء وانتمائهم، تبدأ قوة النمو بالتناقص لظهور المنافسـة من خدمات مشـابهة في السوق وما يجب فعله عنـد هذه المرحلة هو محـاولات الدفاع عن حصة الخدمة من السـوق مع زيادة الأرباح.

٥- **مرحلـة الانحـدار:** هي مرحلـة تدهور المبيعات، إذ يبدأ العميل بالتغيير لشـعوره بالملل، وعلى المنظمة أن تعالج الموقف بتنفيذ بعض الاختيارات مثل:

- المحافظة على الخدمة مع إضافة خواص جديدة وإيجاد وسائل إشباع جديدة.
- الاسـتفادة من انخفاض السـعر للتكاليف واسـتمرار عرضها للقطاع الوفي من العملاء المتمسكين بتعاملهم مع المنشأة.
- التوقف عن إنتاجها أو بيعها لمنشأة أخرى ترحب بالاستمرار في بيع هذا الخدمة.

والخلاصة في ذلك أن على المنشـأة أن تدير خدماتها بعناية لإشباع احتياجات العمـلاء والتعـرف علـى خصائـص كل مرحلة من مراحـل حياة الخدمـة وبناء الإسـتراتيجيات المناسـبة لكل مرحلة وإعداد الكفاءات البشـرية المناسبة لتقديم الخدمة في مراحلها المختلفة وفقاً للإسـتراتيجية المناسبة. وسوف نستعرض ذلك بشـيء من التفصيل لاحقاً في الباب الرابع عند اسـتعراض إستراتيجية المنتجات الخدمية.

إدارة وتطوير مقدمي الخدمة باعتبارها جزءاً من تقديم الخدمة:

إن مقدمي الخدمة لهم مكانة بالغة من الأهمية، لأنهم يتعاملون مع العملاء مباشرة ولأن الخدمة أيضاً منتجها هو مقدمها، وأيضاً لأن الخدمة تمر بمراحل حياة مختلفة وتتطلب من الموظف المقدم للخدمة عقلية مدركة لتلك المراحل وفهماً واعياً بطريقة التعامل مع العملاء المستفيدين وكيفية تقديم الخدمة لكل مرحلة، ومن ثم فإن مقدمي الخدمة هؤلاء لابد لهم من إدارتهم وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم بشكل جيد لتحسين أدائهم.

وإدارة مقدمي الخدمة وفقاً لمفهوم التسويق الداخلي أي باعتبار الموظف عميلاً داخلياً له احتياجات يجب إشباعها فينبغي أولاً التعرف على شخصياتهم وقدراتهم ومهاراتهم ثم تسكينهم في الوظائف المناسبة في المنظمة الخدمية وخير أسلوب إداري يعبر عن ذلك هو الإدارة بالمواهب، ويأتي بعد ذلك اتباع سياسة التدوير في العمل لاكتشاف قدرات الأفراد ومهاراتهم والاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات العملاء.

ولأن الخدمة تمر بمراحل حياة مختلفة ولكل مرحلة طريقة معالجة محددة في تقديم الخدمة، فإن ذلك أخضع مقدم الخدمة للكثير من التأهيل والتدريب المستمر واكتساب المهارات المتعددة في المجالات المختلفة كمعالجة الاعتراضات وحل المشكلات. وتتزايد أهمية جهود التطوير في ظل التقدم التكنولوجي الهائل وشراسة الظروف التنافسية المحيطة.

وتتعاظم أهمية تطوير مقدمي الخدمة وفقاً لظروف الاتصال بالعميل والتفاعل معه ودرجة ملموسية الخدمة، ويمكن تمثيل ذلك بالمصفوفة التالية:

جدول (٣)

أمثلة الأشخاص المشاركين في إنجاز الخدمة حسب نوع الاتصال

نوع الاتصال	وجود اتصال شخصي بالعميل	عدم وجود اتصال شخصي بالعميل
مرئي	- مصفف الشعر - مقدم الطلبات في المطعم - أستاذ الجامعة	- طباخ المشويات الذي يمكن رؤيته دون التعامل معه - موظف يعمل على تشغيل أسطوانات في الحفلات كالزفاف مثلاً.
غير مرئي	- المسئول عن أخذ أوامر الشراء في المطعم - المحاسب	- الطيار - قبطان السفينة

المصدر: أ. د. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، ٢٠٠٨ ص ٣٨٠.

ويتبين من المصفوفة السابقة أنه كلما زاد الاتصال مع العميل زادت جودة الخدمة المقدمة من قبل الموظف، فهذا الموظف يمثل المنظمة ككل أمام العميل وهو السبب الرئيسي لبقاء المستفيد عميلاً داخل المنظمة أو الذهاب خارجها إلى منافسين آخرين.

يؤدي الموظفون داخل المنظمة أدواراً متعددة فليس كلهم مقدمين للخدمة، بل هناك موظفو الصف الأول وهم مقدمو الخدمات وهناك مساعدون لهم ومسهلو إجراءات الخدمة، ويمكن حصر أدوارهم على النحو التالي:

- **الدور الأساسي:** ويلعب هذا الدور مقدم الخدمة ومنفذها الذي يجب أن يكون على اتصال مرئي بالعميل كالطبيب المعالج أثناء عملية فحص المريض.
- **الدور الميسر:** وهو تسهيل عملية تقديم الخدمة؛ لكن ليس بمقدمها كموظفي الحجز في دور العرض السينمائية وموظفي العلاقات العامة بالمستشفيات.
- **الدور المساعد:** يقوم المساعدون بتقديم الخدمة؛ لكن ليسوا جزءاً منها ولهم دور إضافي كوكالات السفر والوسطاء بصفة عامة.

تكمن أهمية تقسيم الأدوار للموظفين في مدى ضرورة الاهتمام بموظفي الخدمات وإدارتهم بطريقة جيدة للحصول على نتائج متميزة وتدريبهم وتحفيزهم، إذ إن الصورة الذهنية المكونة لدى العملاء عن المؤسسة الخدمية تنبع في الأساس من موظفي تقديم الخدمة في تلك المنظمات كما أن جودة تقديم الخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة وفعالية أداء هؤلاء الموظفين.

مفهوم جودة الخدمة:

يعد موضوع الجودة في الوقت الحالي من أهم الموضوعات البحثية والتطبيقية على حد سواء لما تحظى به من اهتمام متزايد في جميع المؤسسات والشركات والمصانع حول دول العالم المتقدمة والنامية أيضاً بعد أن تنبهت أن الجودة هي الحل السحري لمواجهة متطلبات العولمة ومجاراة التطورات التكنولوجية المتلاحقة. كما وجدت أن الجودة هي وسيلة الدفاع الأكثر أهمية في مواجهة تحديات المنافسة والتنافسية، بل أيضاً تعد وسيلة جيدة لمواكبة التغيير الذي طرأ على سلوك العملاء وتفضيلاتهم.

تشغل جودة الخدمة حيزاً كبيراً في تصميم منتج الخدمة وتسويقه وذلك لأهمية مفهوم الجودة لكلٍ من مقدمي الخدمة والمستفيدين منها ودور تطبيق إدارة الجودة

الشــاملة على اكتساب الميزة التنافســية، ولذلك ظهرت منظمات تعنى فقط بمراقبة جودة الخدمة وليس تقديمها.

يؤدي التســويق دوراً مهماً في صنع وتطوير جودة الخدمة، فعلى ســبيل المثال لن نســتطيع تطبيق الجودة على الخدمات إلا بعد التعرف على حاجات وتوقعات العملاء أولاً، وذلك لا يتأتى إلا عن طريق نتائج البحوث التســويقية التي هي إحدى الأنشــطة التسويقية.

ولفهم أشــمل يجب تعريف جودة الخدمة أولاً، الذي يبدو في ظاهره أمراً يســيراً فالكثيــر من الناس لديهم مفاهيم عن الجودة بأنهــا تعني الأفضل أو النوعية الجيدة أو الأحســن أو الأغلى سعراً وفي الحقيقة لا يمكننا الجزم بأن أياً من هذه التعريفات صحيح، فالعملاء يختلفون في احتياجاتهم وتوقعاتهم وأعمارهم وتفضيلاتهم.

يعــد موضوع تعريف جــودة الخدمة ومراقبتها أمراً صعباً فهــي تختلف كثيراً في قطاع الخدمات قياســاً إلى القطاع الإنتاجي الســلعي فطبيعة الخدمة غير الملموسة تجعل من الصعب قياس وتقييم الجودة لأنه لا يمكننا أصلاً إدراك الخدمة بحواســنا الخمــس فليس هناك حجم أو لون أو طعم لنضع عليه معياراً للجودة. كما أن التباين فــي طبيعة الخدمة التي تعني أن الخدمة لا يمكن إعادة إنتاجها بالدقة نفســها فهي حصيلة جهود بشــرية وليســت معدات وآلات فكيف يمكن توحيد مقياس للجودة في كل خدمــة. وخاصية التلازم بين الخدمة ومقدمهــا تعني أن الجودة يصعب تطبيقها مع اختــلاف ظروف التبادل بين مقدم الخدمة والعميــل. الوصفة الهلامية تعني أن العميــل قــد يتغير رأيه في جودة الخدمة إذا لم يــرض. وهذا هو أهم مدخل للجودة في الخدمات (وإن تعددت المداخل) وهو مدى إســعاد العميل وتحقيق أعلى مســتوى للرضا عنده.

أبعاد جودة الخدمة:

إن طبيعة الخدمات وكونها غير ملموســة أدت إلى صعوبة تعريفها وقياس مستوى جودتهــا، وبالرغم من تعدد تعريفات جودة الخدمة إلا أن معظم التعريفات تدور حول محــور واحــد وهو أن جودة الخدمة هي معيار مدى تطابــق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء، والفرق بينهما أو الفجوة تمثل مستوى الجودة، فكلما قل الفرق زادت الجودة والعكس صحيح.

وهذا المفهوم لجودة الخدمة يقود إلى التعرف على الأبعاد التي تبنى عليها توقعات العمـــلاء وإدراكهم، ومن ثم أحكامهم على جودة الخدمة، وقد تطور مفهوم أبعاد جودة الخدمة عدة مرات خلال الفترات الســـابقة ولعل أفضلها وأحدثها ما اشـــتمل عشرة أبعاد تقاس من خلالها جودة الخدمة، وهي:

١- الاعتمادية Reliability: تتضمن اتساق الأداء والاعتمادية وتعني أن الشركة تقدم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى وبذلك توفي الشركة بوعودها.

٢- الاستجابة Responsiveness: رغبة ومدى تجهيز العاملين لتقديم الخدمة.

٣- التعامـــل Courtesy: تتضمن الدماثة أو اللياقة أو الأدب أو الاحترام، والصداقة التي يبديها العاملون الذيـــن تتطلب أعمالهم الاتصال بالزبائن، مثل العاملين في أقسام الاستقبال أو الذين يردون على الاتصالات الهاتفية.

٤- الكفايـــة أو المقـــدرة أو الأهليـــة Competence: تعني امتلاك المهـــارات المطلوبة والمعرفة اللازمة لتقديم الخدمة.

٥- إمكانية الوصول للخدمة Access: تتضمن سهولة الوصول وسهولة الاتصال.

٦- الاتصـــال Communication: تعني إعـــلام الزبائن بالمعلومات التي يبحثون عنها باللغة التي يفهمونها والإصغاء لطلباتهم، وقد يتطلب ذلك قيام الشـــركة بتكييف لغتها للزبائن المختلفين.

٧- الموثوقية أو المصداقية Credibility: تتضمن جعل الشركة جديرة بالثقة والاعتماد وتتمتع بالصدق والأمانة والاستقامة وتدافع عن مصالح الزبائن من الصميم.

٨- الأمان Security: التحرر من الخطر أو الشك.

٩- فهم/ معرفة الزبون Understanding /Knowing Customer: بذل الجهود لفهم حاجة الزبائن.

١٠- الملموسية Tangibles: الجوانب المادية للخدمة.

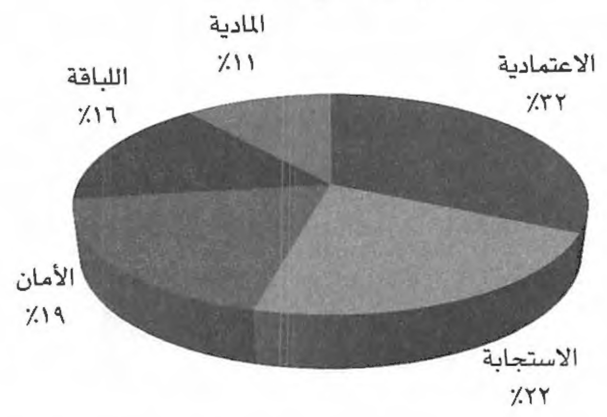
ومن الجدير بالذكر أن هذه المعايير قد تم تلخيصها لتصبح خمسة أبعاد، ولو أنها لا تخرج بعيداً عن مضمون هذه العشرة، ولا تشترط أبعاد جودة الخدمة هذه أن تكون منفصلة ومســـتقلة بعضها عن بعض بل قد تكون متداخلة مع بعضها البعض أو مكملة لبعضها البعض.

ومن هنا تأتي أهمية الوزن النسـبي لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة الذي يختلف مـن عميل إلى آخر حسـب توقعاته ومن منظمة إلى أخرى حسـب إمكانياتها ولو أن البعـد الخاص بالاعتمادية يعـد أهم بعد من أبعاد جودة الخدمة بغض النظر عن نوع الخدمة.

وفي سـياق البحث عن الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة التي يقرر العميل بها الجودة، وجد تصورٌ جيدٌ لـ (Philip Kotler) وهو على النحو التالي:

شكل (٤)

الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة
(Philip Kotler)



ومـا يعنيه كوتلر هو وجـوب التركيز على الاعتمادية فـي خدمة العملاء بأداء يقتـرب إلى حد الكمال والصحـة من الأخطاء مع مراعاة عامل الزمن وبسـرعة اسـتجابة عالية لطلبات العميل خالية من الشـك وبدقة فـي التنفيذ، كما أعطى عنصر اللباقة حيزاً مناسـباً فكيفية التعامل مـع العملاء بلطف وعناية من جانب الموظفين أمراً أساسـياً، وأخيراً فإن عنصر المادية يبعـث الطمأنينة لدى العميل، فكلما كان الجو المحيط بعمليـات الخدمة مريحاً ازداد ارتياح العميل، وفي الوقت الحالـي أصبح التعـرف على أبعاد الجودة في الخدمـات المختلفة ضرورة للحاق بقطار التقدم والارتفاع في المستوى المعرفي والمنظومي لإيجاد روح الفريق ومجتمع الثقة.

نماذج جودة الخدمة:

إن استعراض أهم النماذج في مجال جودة الخدمات يوجب التعرف على مراحل تطور مفاهيمها أولاً، ومن ثم إلقاء الضوء على أهم هذه النماذج والتجارب لأنجح المراحل.

شكل (٥)

التطور الزمني للجودة



وفقاً للشكل السابق هناك أربع مراحل زمنية مرت بها جودة الخدمة وبدأت في القرن التاسع عشر بتحديد مواصفات معينة لابد من الالتزام بها وتحديد خطوات يجب السير عليها والقيام بالتفتيش والفحص لاكتشاف الأخطاء، ثم جاءت المرحلة الثانية، إذ بدأت في القرن العشرين وهي التركيز على ضبط العمليات مع ما يتوافق من احتياجات العملاء في ظل التكلفة التي تناسب إمكانياتهم المادية، ويتم ذلك بأساليب إحصائية، وفي الخمسينيات ظهرت مرحلة توكيد الجودة، إذ أدركت المنظمات أن الجودة مسؤولية يجب تحملها وإنشاء قسم خاص لها بالمنظمة، بل اعتبارها من أهم الأقسام والأولويات والتخطيط لها من ضمن التخطيط لأقسام المنظمة الأخرى، ثم تأتي أهم المراحل وهي مرحلة الإدارة الإستراتيجية للجودة التي بدأت من الستينيات وحتى الآن وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على حاجات ورغبات العميل المستقبلية التي تفوق توقعاته، كما أن العميل هو المحدد لمستوى الجودة وليست المنظمة فحسب كما كانت.

وإدارة الجودة الشـــاملة TQM كما عرفهـــا معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي هـي: نظام إداري إستراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا متلقي الخدمة، وإن تطبيقه يحتم مشـــاركة جميع المديرين والموظفين، ويستلزم استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.

تتعـــدد المداخـــل والنماذج فـــي تطبيق إدارة الجودة الشـــاملة ولعـــل أهمهم كاورو إيشـــيكاوا (K. Ishikawa) وهو عالـــم ياباني من الرواد المتميزيـــن في إدارة الجودة الشاملة والطرق الإحصائية لتطبيقها. كما يعده اليابانيون الأب لحلقات الجودة، ومن وجهة نظره فإن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين، كما يرى إيشيكاوا أن الاستثمار في تدريب الموظفين يعد من أهم النشاطات الإدارية التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا.

يلخص إيشـــيكاوا المبادئ الأساســـية لمراقبة الجودة الشاملة؛ بأنها تعتمد على رأي العميل، وهي بمثابة اســـتثمار طويـــل الأجل، ولن تنجح إلا بالمشـــاركة الفعالة من قبل العاملين والموظفين، وتتطلب إزالة الحواجز بين الأقســـام المختلفة، وضرورة اســـتخدام الأدوات والوسائل الإحصائية عند اتخاذ القرارات، وقد أكد ضرورة التزام جميع أقسام وإدارات المنظمة بعمليات التحســـين المستمر للجودة، وناشد بالبدء بحل المشكلات بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب المســـئولين بالتخصيص أكثر في نظام العمل، كما أنه ركز على العميل وحفز مشاركة جميع مستويات العمالة، فجمع بين التكامل الرأسي للجودة (العميل)، والتكامل الأفقي للجودة (المشاركة الوظيفية)، مما يوجد مناخاً جيداً للإبداع والابتكار. وقد عرف اســـم إيشـــيكاوا بخريطة معروفة (عظم الســـمكة) التي تحلل العلاقة بين السبب والنتيجة، كالتعرف على المشكلة ثم اكتشاف مسبباتها.

ومن جهة أخرى، قدم ديمنج فلســـفة لتطوير الجودة سميت فيما بعد بحلقة ديمنج (Deming Cycle) وهـــذه الحلقة مؤلفة من أربع مراحـــل (Plan–Do–Check–Act) وتعرف اختصاراً بـ(PDCA) وهي:

تبدأ الحلقة بمرحلة التخطيط ودراســـة الوضع القائـــم للعملية المطلوبة وتجميع البيانات، ثم مرحلة الفعل والتصميم ثم مرحلة الدراســـة وفيها يتم عمل القياســـات لنتائـــج تنفيذ الخطـــة على العينة، ثم تطبيق ما تم التخطيـــط له وتطويره، واعتماد الخطـــة إذا نجحـــت، ويلاحظ من حلقة ديمنـــج أن عملية التطويـــر عملية دائمة لا تنتهي.

متطلبات تحقيق جودة الخدمة:

ترتكز الجودة الشـــاملة في المؤسسات الخدمية على تطوير الخدمة وتحسين الأداء فـــي العمل وذلك لأن الإســـتراتيجية الحديثة تتوجه نحـــو العميل وإرضائه. ويتوقف تطويـــر الخدمة تبعاً لاحتياجات وتوقعات العملاء علـــى توافر عدة متطلبات لابد من الالتـــزام بها لتحقيق جودة الخدمة ولكي تكون تلـــك المتطلبات أكثر دقة يجب تحديد العلاقة بين الجودة وتطور المفهوم التســـويقي والوقوف على التأثير المتبادل في طرفي العلاقة التي يوضحها الشكل التالي:

التوجه بالمنتج	ـــــــــــــ	الفحص والتفتيش على الجودة
التوجه بالبيع	ـــــــــــــ	مراقبة الجودة
التوجه بالتسويق	ـــــــــــــ	تأكيد الجودة
التوجه الاجتماعي	ـــــــــــــ	مسئولية الجودة
التسويق الكبير	ـــــــــــــ	الجودة الشاملة
التسويق المباشر	ـــــــــــــ	جودة القيمة المضافة
التسويق الإستراتيجي	ـــــــــــــ	الجودة الإستراتيجية

وفقاً لذلك فإن أحدث منهجية للجودة هي إدارة الجودة الإستراتيجية، وهي إعادة تعريف لمفهوم الجودة الشـــاملة، ورغم حداثة المصطلح أصبح ضرورة إستراتيجية لأي منظمة ونجاحها إبداع وابتكار وتحديث مستمر من قبل المديرين والإدارة العليا .

تســـتخدم إدارة الجودة الإستراتيجية في المنظمات التي تبحث عن التميز والراغبة في السرعة واختراق حواجز المنافسة والتي لديها النظرة المستقبلية نحو أهداف أكثر تحقيقاً لتموضع أفضل في السوق.

إن لتطبيق إدارة الجودة الإســـتراتيجية متطلبات يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي على النحو التالي:

١- التطوير والتحســـين المستمر على جميع المســـتويات الإدارية وخاصة على مستوى الإدارتين العليا والوســـطى وتنفيذه إلى أقل الوحدات الإدارية بالمنظمة، ولابد من تنســـيق جهود التحســـين والتقييم المســـتمر لعملياتها في إطار البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة.

٢- اســتمرارية التدريب والتعليم والنمو الثقافي للعاملين على جميع المســتويات مما يشجع على الانسجام والتكامل الإداري والإستراتيجي.

٣- إمكانية توافر المعلومات لدعم جهود الجودة الإستراتيجية وقياسها ورفع مستوى الوعي والتحسين لدى العاملين على جميع المستويات الإدارية.

٤- التعاون والمشــاركة والتمكين لدعم جهود تطبيق وتنفيذ الجودة الإستراتيجية لنشر الوعي وتطويره بمرور الوقت لكسر حاجز البيروقراطية والفوضى.

٥- المتابعة والرقابة والقياس وتقييم نتائج النظام الإدارى وتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي وما كان مرجواً.

مما ســبق، يتضح أنه عند عملية تطبيق إدارة الجودة الإســتراتيجية في المنشــأة الخدمية فإنه لابد أن تمر تلك العملية بعدة مراحل متتالية تبدأ بتحديد رؤية واضحة وصياغة رسالة جيدة، ثم وضع أهداف الجودة باعتبارها جزءاً من الخطة الإستراتيجية ونشــر تلك الأهداف لجميع المستويات التنظيمية والفرعية، ثم تعريف وتحديد موارد تنفيذ وتحقيق أهداف الجودة، وتنتهي بإنشــاء تقارير توضح نتائج العمل حتى يتسنى للمسئولين القيام بالتحليل والتقييم.

أسس الجودة والتميز في تقديم الخدمات:

وفقاً لزيادة توقعات العملاء ولشــدة المنافسة، نشأ احتياج دائم لتصميم الخدمات وتطويرها بكفاءة وفعالية لتلبية الرغبات المتغيرة للعملاء. فلم يقف الحد عند تحقيق جــودة الخدمة بل أصبح التميز في تقديم الخدمة يشــكل تحديــاً دائماً للعاملين في المنظمات الخدمية وبات التحسين المستمر لنظم الأداء من أجل اكتساب ميزة تنافسية للمؤسســة غاية رئيســية لا يمكن التنازل عنها، وذلك من خلال تحقيق تجربة فريدة للعمــلاء والوصول إلى التميز المؤسســي وكيفية التخطيط لضمــان جودة الخدمات وأهميتها لكســب عملاء جدد وزيادة ولاء عملاء المؤسسة، وتطبيق الإجراءات والنظم المتكاملة للتطوير المستمر وبناء ثقافة التميز لدى العاملين.

ويعني هذا أنه لابد للمؤسسة الخدمية من توظيف مواردها البشرية والمادية لتحقيق أســس الجودة عن طريق التحسين المستمر وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية (وهي تعني عدد الخدمات المقدمة لمدة فترة زمنية محددة).

وكما استعرض الكتاب في المبحث السابق أسس تحقيق جودة الخدمة عن طريق التركيز على العميل وتحسين دائم للخدمة والعمل على الاندماج والتفاعل المتكامل، فإن الإضافة هنا هي كيف تقدم الخدمة بجودة عالية وأداء مميز يكسب المنظمة ميزة تنافسية عن مثيلاتها. وغالباً ما يتحقق ذلك عن طريق بعض المهارات التي تؤهل المنظمة لذلك التميز كالقيادة والعناية بالتعليم والتدريب والتحفيز المعنوي والمادي كصرف المكافآت وتوافر الهيكل التنظيمي الداعم وكفاءة وفعالية الاتصالات الداخلية والخارجية رأسية كانت أم أفقية ووجود روح الفريق لدى العاملين بالمنظمة، بالإضافة إلى دقة قياس النتائج.

ومن الجدير بالذكر أن ما سبق هي مواصفات عامة للتميز في أداء الخدمات؛ لكن كل منظمة خدمية لديها خبرة بمجال الخدمات تستطيع أن تحدد كيف تتميز في تقديم خدماتها وماذا يعني لها التميز، فالمنظمة المتميزة تقدم خدمات تفوق توقعات العميل وتبهره بمستوى الإبداع في الخدمات المقدمة، وترتكز ثقافة التمييز على تبني مجموعة من القيم يلتزم بها جميع العاملين، والإدراك الجيد أن اللقاء مع العميل هو الفرصة للتميز وبناء الصورة الذهنية الإيجابية لديه أو العكس، وأن المؤسسة لا تملك حق اختيار العميل أو تقييمه .. ولكنه يملك ذلك.

وسائل تعزيز الصورة الذهنية للخدمة:

عرفت الصورة الذهنية للمنظمة سابقاً على أنها إحدى وظائف العلاقات العامة، في حين أن الصورة الذهنية للخدمة هي وظيفة التسويق، ولكن في الوقت الحالي فإن العلاقات العامة بأكملها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من إدارة التسويق وبات التسويق مسئولاً عن بناء الصورة الذهنية لكلٍ من المنظمة والمنتجات سلعية كانت أم خدمية. والصورة الذهنية باختصار هي إيجاد تصور ذهني في عقول وأذهان السوق المستهدف عن الخدمة، عندما يرى الناس أي شيء متعلق بها، تتبادر إلى ذهنهم مجموعة من المزايا والصفات المرتبطة بهذه الخدمة، وكلما كانت الصورة الذهنية محددة ودقيقة وتربط الخدمة بصفة واحدة قوية جداً، نجحت فى تحقيق أهدافها. ويتم تطوير الصورة الذهنية وبناؤها في وقت كبير، هي نتاج إستراتيجية منتظمة محددة، ويتعاون كلٌ من الخدمات المقدمة والعديد من الحملات الإعلانية وحملات العلاقات العامة في إطار تحقيق الصورة الذهنية المطلوب إيصالها إلى الجمهور المُستهدف. وتطوير الصورة الذهنية أمر ليس باليسير ويستهلك زمناً طويلاً لكي يتم بالكيفية والنوعية

الصحيحتين. ويزداد الأمر صعوبة عند بناء الصورة الذهنية للمنتجات الخدمية أكثر منهـا في المنتجات السـلعية، إذ إن الصورة الذهنية للسـلعة يمكن ربطها بلون خاص لغلاف السلعة أو شكل ما، ولكن في الخدمة مثلاً فإنه يتم ربط الصورة الذهنية (غير ملموسة) بالخدمة التي من خصائصها أنها غير ملموسة أيضاً كما أن مقدم الخدمة هنا يقع على عاتقه جزء كبير من مسئولية بناء الصورة الذهنية للخدمة. وبثبات وقوة واسـتمرارية المنظمات في بناء الصورة الذهنية تصل الخدمة إلى مرحلة قوة العلامة التجارية – branding، حينها لا يشـترى الناس الجودة أو مواصفات أو فوائد ومزايا الخدمة، بل لأن الخدمة من إنتاج شـركة معينة ومحددة، وهم يمتلكون الثقة في تلك المنظمة التـي تقدم الخدمة فيدينون بالولاء لمقدم الخدمة ولا يعنيهم إلا اسـم مقدم هذه الخدمة، فعلى سـبيل المثال عند الارتياح لخدمة أحد الأطباء بمستشفى ما فإنه يتكـون بذلك انطباعات إيجابية وصورة ذهنية جيدة عن خدمة الطبيب والمستشـفى أيضاً ويأتي من هنا ولاء العميل لخدمة هذا الطبيب.

تلجأ الشـركة لإسـتراتيجية التمييز والبحث عن نقاط التميز لديها ثم تقارن بين كل نقاط القوة والتميز التي تملكها فتختار نقطة تميز هي الأقوى والأكثر تفرداً لتبني عليها صورتها الذهنية.

وبصفـة عامة تعد قضية بناء الصـورة الذهنية للخدمات مـن أصعب التحديات التـي تواجهها المنظمـات، كما أن مجرد الإبقاء عليها يعد تحدياً كبيراً في ظل ظروف المنافسة الحالية، ولكن في الوقت نفسه فإن الصورة الذهنية الجيدة تعد وسيلة اتصال فعالة بين المنظمة وعملائها الداخليين والخارجيين.

الفصل الرابع

عميل المنتجات الخدمية

أهمية العميل في المنظمات الحديثة:

أدركت المؤسسات الحديثة أن تنظيماتها الداخلية ومواردها وإجراءات عملياتها ينبغي أن توضع وفقاً لأهداف ومتطلبات العملاء وزيادة رضاهم فجميع إمكانيات المنظمة من تنظيم وتصميم وتنفيذ يجب أن تسخر جميعها لخدمة وإرضاء العميل كما أن التقييم لمخرجات هذه العمليات يكون من وجهة نظر العميل. فالعميل هو محور اهتمام الإدارة وهو المبرر الرئيسي لوجودها واستمرارها وولاء العميل هو سبب زيادة حصة المنشأة في السوق وسعادته ينتج عنها حصول المنشأة على ميزة تنافسية.

ومع هذه التطورات الحديثة فقد تغيرت بعض المفاهيم الخاصة بالعملاء فتطور مفهوم خدمة العملاء إلى العناية بالعملاء من خلال الرضا والجودة والقيمة، كما أن معظم المؤسسات أنشأت قسماً خاصاً بعلاقات العملاء هدفه توطيد العلاقات بين العملاء الحاليين والمنظمة واجتذاب عملاء جدد وإنشاء علاقات جيدة معهم.

بالإضافة إلى ذلك فقد تزايد الاهتمام بقسم إدارة شكاوى العملاء والبحث في أسباب المشكلات والتخطيط لتجنبها ومحاولة معالجة اعتراضات العملاء قبل أن تصبح شكاوى.

وللموظف دور كبير في تحقيق رضا العملاء وخاصة في المنظمات الخدمية التي تستوجب التدريب والتأهيل المستمرين لمقدم الخدمة. ولعل أهم مبررات ذلك هو ما عبر عنه النموذج الياباني في أهمية العملاء الذي يعد أحد أفضل الممارسات لإدارة الخدمة ويقوم على تعليم الموظف (مقدم الخدمة) أن يعتبر العميل هو من يقوم بدفع الراتب للموظف والإدارة وجميع العاملين وليست الشركة أو المؤسسة، ومن ثم لا ينظر لأثر المشكلات الشركة أو الموظفين فحسب بل أثرها في العميل أيضاً، وهنا فالموظف يقوم بتحسس حاجات العميل ومن أفضل السبل للتكيف معها.

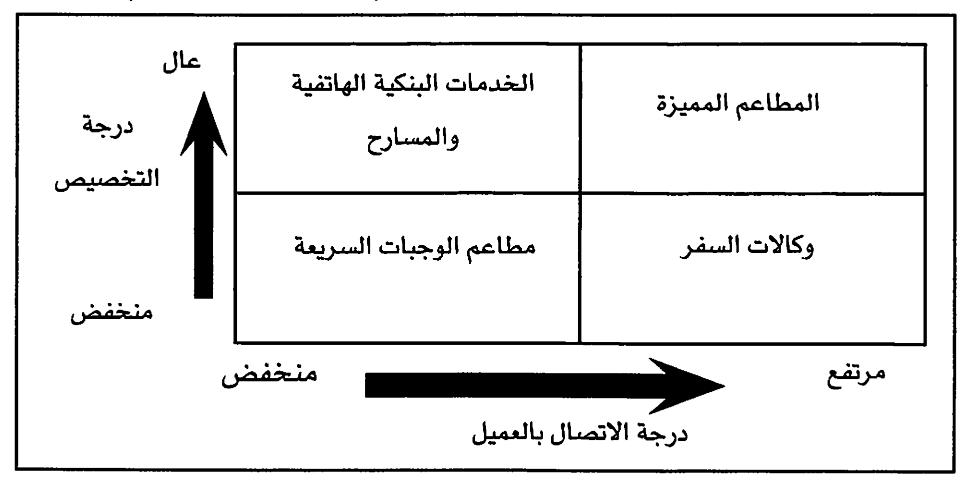
يُعد عميل الخدمة تحديداً جزءاً من عملية إنتاج الخدمة وتسليمها مما يتطلب تفاعلاً وتواصلاً بجودة عالية قبل وأثناء وبعد تنفيذ الخدمة المطلوبة. وعلى هذا فإن على المؤسسة مقدمة الخدمة اجتذاب هؤلاء العملاء واعتبارهم موظفين مؤقتين ومشاركين في تقديم الخدمة مما يرفع مستوى رضا العميل.

مستويات الاتصال بعملاء الخدمة:

إن وظائف التنســيق والتنظيم في المؤسسات الخدمية ترتكز بشكل أساسي على عنصرين رئيســيين هما: مســتوى تلبية الموظفين لاحتياجات العملاء والاســتجابة لرغباتهم، كما هو موضح بالمبحث الســابق ودرجة الاتصال بالعملاء. فكلما ارتفعت مشاركة العميل في العملية الخدمية (مستوى الاتصال بالعميل) كان من الصعب زيادة إنتاجية المنظمة للخدمة المطلوبة حسب تنظيم العمليات، وكلما زادت درجة الاتصال بالعميل زادت درجة التخصيص، وكما يتضح بالمصفوفة التالية:

شكل (١)

درجة الاتصال بالعميل ومستوى الزبونية (المصدر: إعداد المؤلفة)



تُعــد العلاقات المتينة مع العملاء أهم وســيلة لتحقيق الميزة التنافســية للتفوق على المنافســين في جميع المجالات وخاصة المجــال الخدمي، وظهرت نتيجة هذا المفهوم التسويق التفاعلي وهي القدرة على مخاطبة الفرد وتذكر واسترجاع استجابته ومخاطبتــه ثانية آخذين بعين الاعتبار فرادة اســتجابته. وبذلك تســتطيع المنظمة تحقيق أفضل مزيج ممكن من الإشــباع (إن الهدف الحقيقي من المعلومات المتراكمة لدى منظمة الأعمال عن العملاء هو إيجاد المزيج الأمثل للحاجات التي يجب إشباعها) لتحتفــظ بأفضل مزيج ممكن من العملاء (أي العملاء الذين يحققون أعلى ربحية عن غيرهم).

أنواع العملاء:

لا يختلــف عميــل الخدمات عن عميل الســلع كثيراً من حيث طبيعة الشــخصية فكلاهمــا ينتظر من المنظمات الأفضل. ومن المؤكد أن البشــر بطبيعتهم مختلفون في طباعهم ومتنوعون في سلوكهم، وعندما يتعلق الأمر بالعملاء فإنه يصبح في غاية الأهمية فالعميل هو المحرك الأساسي في المنظمة وخاصة الخدمية منها التي يكون فيها مستوى الاتصال بالعميل على درجة مرتفعة، مما يوجب دراسة شخصيات العملاء والتعرف علــى كيفية التعامل مع كل نمط منهم على اختلاف مســتوياتهم ودرجاتهم، ومن هنا تأتي أهمية تصنيف العملاء وذكر أهم الأساليب والطرق الواجب اتباعها عند التعامل مع كل نوع.

إن على الموظف التصديق باختلاف الزبائن وطبيعة تكوينهم؛ وعليه أن يدرك جيــداً أن العميل لا يقصد الموظــف بتصرفه أو المنظمة ولكــن لأمور متعلقة بشــخصية العميل، وهنا تتزايد أهمية تدريب الموظفين وتأهيلهم نفسياً للتعامل مع الأنمــاط المختلفة من العملاء وتحليل شــخصياتهم بالملاحظة الســريعة والأخذ بالأشياء التي تعطي الانطباعات الأولى كالنظر إلى ملابس العميل (مع أنها ليست قاعدة عامة ولكنها تبقى أحد المؤشرات)، أو ملاحظة صوت العميل وانفعالاته ولغته وألفاظه المســتخدمة في المحادثــة أو محاولة قراءة تعبيرات وجهه بقدر الإمكان. وســوف نســتعرض باختصار أصعــب أنماط العملاء في التعامل من وجهة نظر توم هوبكنز أحد أشــهر المســوقين في العالم، وصاحب لمسة إبداعية في فن الإقناع والقدرة على التسويق والبيع بطرق جديدة ومقنعة، وهو أيضاً صاحب لقب (أفضل بائع في أمريكا)، ومؤلف عدة كتب لعل أهمها في نطاق حديثنا هو كتاب (How To Master the Art of Selling):

١- العميــل الصامــت: لا يتحدث مطلقاً، ومن الصعب معرفة مــا يدور بذهنه، وعن كيفية التعامل معه فإن هذا النوع يحتاج إلى توجيه أسئلة مفتوحة إجاباتها مطولة قدر الإمكان.

٢- العميــل الثرثار: يكثر المجادلة والنقــاش والتحمّس، وردوده غير منطقية، يحتاج هذا العميل إلى لباقة خاصة من الموظف لاجتذابه للموضوع الرئيســي بطريقة ودية.

٣- العميل المشـــكك: وهو غير لبق دائم الشـــك ولا يصدق الحديث بسهولة وينتقده، يحتـــاج هذا العميل إلى تقديم دليل باســـتمرار في شـــكل مســـتند أو ورقة تثبت سلامة المقصد.

٤- العميـــل المتردد: خجول وقلق لا يســـتطيع صنع قرار ويكـــون متخوفاً ومتحفظاً، ولديـــه نقص فـــي التركيز، يحتاج هذا العميل إلى الشـــرح المنطقي والمقنع كما يحتاج إلى وقت لإقناعه بالعملية الشـــرائية شـــرط ألا تزيد من حيرته في زيادة البدائل أمامه.

٥- العميل المماطل: يماطل عندما يكون هناك احتياج لشيء منه إما لنقص المعلومات أو لتكوينه الشخصي، يحتاج هذا العميل إلى إبراز حوافز للتعامل الفوري.

٦- العميـــل العصبي: ويعد مـــن أصعب أنواع العملاء لعجز البائع عن ملاحقة أفكاره والانتقال السريع بين الموضوعات، يجب إبعاده عن التفصيلات بقدر الإمكان.

٧- العميل المندفع: هو من يتخذ القرار في سرعة، وهنا يجب المحافظة على وقته، ومحاولة توافر الأوراق والوثائق اللازمة في حال احتاج إليها أو طلبها.

٨- العميـــل الذي يســـتمتع بالمعاملة الخاصة: كثيراً ما يغلب عليه الشـــعور بأهميته دائماً ويرغب في أن تتم إنجاز معاملته أولاً، فهو يرى نفسه عميلاً مميزاً وينتظر الحصول على مزايا خاصة كالخصومات والهدايا، وهنا يجب التعامل بذكاء واتباع أسلوب «نعم ... ولكن».

٩- العميل المتعجل: يريد إنجاز أعماله في التو واللحظة وهو عميل سريع الغضب، ويريد الإحســـاس بالتميز والاهتمام، وهنا يجب تقديم الخدمة له بأســـرع وقت ممكن وإعطاءه الاهتمام بين لحظة وأخرى أثناء الانشغال مع عميل آخر.

١٠- العميل القاســـي في التعامـــل: وهو قليل الثقة بمقدمـــي الخدمة ويناقش بعنف وبصوت عالٍ وقد يصل الموضوع إلى الســـباب فـــي بعض الأحيان، وهذا النمط يجـــب التعامل مع الموقف بصبر وتعقـــل فليس على مقدم الخدمة تأديب العميل بـــل يجب إنجاز المهمة وحســـب. مـــع الحفاظ على الهدوء واســـتخدم الكلمات المناسبة.

١١- العميل الفيلســـوف: وهو المتظاهر بالعلم بشـــكل متعالٍ، وينصح مقدم الخدمة، وغالباً يهدد باللجوء إلى المســـتويات الإدارية الأعلى والمســـؤلين أو المنافسين،

وهنا يجب التحلي بالصبر وتوجيه المديح والإطراء، وتقبل الملاحظات والتعليقات دون غضب.

١٢- العميل الودود: يتميز ببســاطة التعامل، لكنه كثير التحدث في مواضيع شــتى وقد يستهلك الكثير من وقت العملاء الآخرين، وهنا يجب التلطف معه واحترامه وتقديم الخدمة المميزة له.

١٣- العميل ذو الخبرة: ويجب التعامل معه بحذر وصدق.

١٤- العميل ذو المعرفة المحدودة: بالرغم من قلة معرفتهم بأبسط مقومات الخدمة التــي تقدمها لهم إلا أنهم يرون أنك مقصر دومــاً، ويكون التعامل معهم بالتركيز على أن توصيل المعلومات بشكل مختصر وغير متشعب.

بصفة عامة فإن التحدي والنجاح الحقيقي ليس بكفاءة التعامل مع الأشــخاص الإيجابييــن فقط ولكــن التحدي الأكبر هــو التعامل المميز مع الأنــواع المختلفة وتحقيــق أهــداف المنظمة في ظل رضا العملاء واكتســاب ثقتهــم وولائهم. تُعد معرفة العملاء والتدريب على كيفية التعامل معهم بكفاءة وفعالية موضوعاً غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسات الخدمية بصفة خاصة وذلك لكون العميل مشتركاً في عمليات آلية الخدمة نفسها.

آلية الخدمة:

آليــة العمل هي خريطة ســير العمليات والمراحل التي تمر بهــا الخدمة حتى يتم تقديمها . وهي ليست مختصة بسير العمليات فقط بل تمتد لتشمل كيفية عمل الأفراد والاتصال الشــخصي بهم وأدوارهم في تقديم الخدمــة وتكنولوجيا الأدوات المحيطة والميسرة لتقديم الخدمة والتكنولوجيا المعلوماتية. وتعتمد آلية الخدمة بصفة رئيسة على درجة الاتصال بالعميل، هل هي درجة عالية أم متوســطة أم منخفضة؟ وتأثيراتها في عمليات الخدمة وتوصيلها، ويمكن تقسيمها على النحو التالي:

١- الخدمــات التي فيها درجة اتصال عالية بالعملاء: وهي خدمات تشــترط مقابلة العميل وجهاً لوجه، فعلى العميل التواجد والمشاركة في مصنع العملية نفسه لإنتاج الخدمة والحصول عليها، بل وبعض الأحيان يُنقل مصنع عمليات الخدمة إلى مكان العميــل، ومثال ذلك أطباء العــلاج الطبيعي الذين عليهم الذهاب إلى مكان تواجد العميل سواء كان بالبيت أم المكتب.

٢- الخدمات التي فيها درجة اتصال متوسطة بالعملاء: هنا يتقلص قليلاً دور العميل ومشاركته في إنتاج الخدمة وتوصيلها.

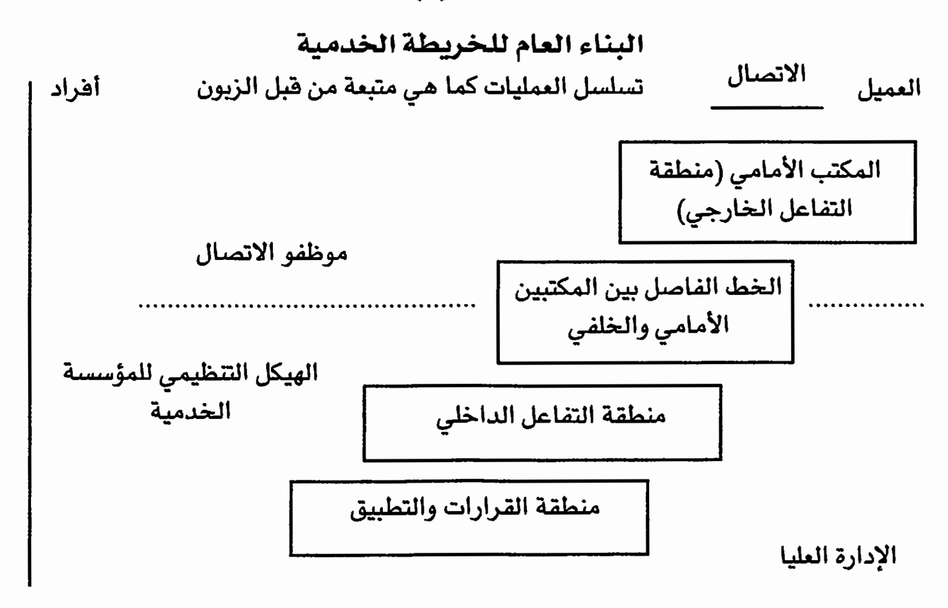
٣- الخدمات التي فيهـا درجة اتصال منخفضة بالعملاء: وهذا النوع من الخدمات يـكاد ينعدم فيـه دور العميل في إنتاج الخدمة وتوصيلهـا فمقدم الخدمة يعتمد بصفة أساسية على الهاتف أو البريد الإلكتروني، أي أن العميل لا يحتاج التواجد فـي موقع إنتاج الخدمة، ومثال ذلك خدمة الصراف الآلي لا تتطلب وجود العميل مـع مقـدم الخدمة، كل مـا تتطلبه ماكينـة الصرف فقط. وفي هـذا النوع من الخدمات يكون الاعتماد على أساليب التكنولوجيا المتطورة أكثر من الاعتماد على مقدم الخدمة نفسـه مما يسـتدعي من المنظمة الخدمية القيام بحملات توعية وتعليم العملاء.

وبصفة عامة فإن الابتكار في الخدمات ضرورة لتحقيق الأهداف المنشودة ويرتبط الإبداع بالتغيرات التي تطرأ على عملية تسـليم الخدمة للعميل ومدى مشاركة العميل في الخدمة وإمكانية اقتناص الفرص الجديدة المقدمة من قبل تكنولوجيا المعلومات وجـودة التفاعل الخدمي بين مقدم الخدمة ومسـتلمها (العميـل) في مراحل آلياتها المختلفة.

ويمكن التعبير عن آلية الخدمة وموظفيها وعملائها بمسـرح العمليات، فهو يحوي موظفي الخط الأمامي (مقدمي الخدمة) وموظفين آخرين مسـاعدين للخط الأمامي وهـم من لا يراهم العميل ولكن لهم أثر كبير في التسـهيل لإنتاج الخدمة، فالمطاعم مثلاً تحتوي على موظفي تقديم الطعام وموظفين آخرين في مصنع الخدمة (المطبخ) يصنعـون الطعام، والذين يراهم العميل هم مقدمـو الخدمة والأدوات المادية والبيئة المحيطة.

الشكل (٢)

البناء العام للخريطة الخدمية



وكما هو موضح في الشكل السابق فإن عملية تقديم وتوصيل الخدمة تصبح أسهل خاصة لمن في الإدارة، فهي تعرض المراحل المختلفة لتسليم الخدمة والوقت اللازم لذلك وبشكل متسلسل مما يساعد الإدارة العليا على صنع القرارات المناسبة، خاصة أن هذه الخرائط تعد وسيلة لتصور الخدمة التي بطبيعتها غير ملموسة.

ومن ناحية أخرى، فإن طبيعة الخدمة تتحكم بشكل مباشر في آليات تقديمها فالخدمات الصحية تختلف عن الخدمات المصرفية أو التعليمية، كما تختلف الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين في آلياتها عن الخدمات الخاصة كما سيعرض لاحقاً في الباب الثالث من هذا الكتاب.

احتياجات وتوقعات العملاء:

يبدأ التسويق عادة لأي منتج سواء أكان سلعة أم خدمة بالتعرف على احتياجات العملاء عن طريق جهود وبحوث تسويقية متكاملة ينتج عنها التوصل إلى توقعات العملاء المنتظر الحصول عليها من المنظمة وإنتاج منتجات تحقق إشباع هذه

Source: Kasper, H,P.V. Helsdingan & Wouter De Veries (2000) Service Marketing Management at international perspective, John- wiley, P.87

الاحتياجــات، وتتخطى توقعات العميل لضمان الخدمة المتميزة وتحقق أيضاً أهداف المؤسسة وتخدم رؤيتها.

إن أولى الخطوات وقبل إنتاج الخدمة هي بحث مدى صلاحيتها للســوق ودراســة فئة العملاء المستهدفين وخصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية، ومن ثم التوصل إلى رغباتهم وتطلعاتهم وتوجيه مخرجات هذه الجهود والأنشطة والبحوث التســويقية من النتائــج والتوصيات نحو إنتــاج الخدمات التي تشــبع هذه الرغبات وبالآليــة الخدمية التي تلائم الاحتياجات الفعلية للعملاء وبالكم والوقت المناســبين لهم، وبالجودة الملائمة لهذه الشــريحة المستهدفة من العملاء، مما يعمل على زيادة رضا العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم وإضافة عملاء جدد.

تتعدد أســاليب قياس رضا العملاء، ولعل أشــهرها الاســتبانات المخصصة لهذا الغرض وهي أســلوب قياس مشــهور وقوي تمكن من خلالــه المنظمات من التعرف على مدى معرفة العملاء بالخدمات التي تقدمها ومدى رضاهم عن مســتوى الخدمة المقدمة، وتختلف الطرق المســتخدمة في تنفيذ هذه الاســتبانات فإما أن تكون من خلال مقابلات شــخصية وجهــاً لوجه أو محادثــات عبر الهاتف أو مــن خلال أداة الاستبانات الإلكترونية.

يتولى إنشــاء الاســتبانات فريق من الباحثيــن والمستشــارين المتخصصين في مجــالات متعددة، وذلك لإعدادها بطريقة مميزة تلائم احتياجات ومتطلبات العملاء، إذ إن الوقوف الصحيح على الاحتياجات الفعلية للعملاء ينتج عنه رســم الآلية الفعالة لتقديم الخدمة، بالإضافة إلى أنه يعمل على تحسين وتطوير خدمات المنظمة. وتمثل عملية إعداد الاســتبيانات وتعبئتها وتفريغها نظامــاً له مدخلات من بيانات تملأ في الاستبانات ثم تُشغل بطرق كمية وكيفية لاستنتاج معلومات تُعرض في تقارير متنوعة. وتعــد التقاريــر مخرجات هذا النظام ومــن خلالها تُعرَض نتائج جميع الاســتبانات بأســلوب واضح وموجز يحدد نوع التقرير، فقد يكون التقرير بيانياً يستخدم الرسوم البيانية والجداول أو إنشائياً عن طريق التوضيحات الخطية أو إحصائياً عبر الأساليب الإحصائيــة ممــا يضمن فهم ومعرفة الطريقــة التي يفكر بها العملاء ويســاعد في عمليات صنع القرارات التسويقية للخدمة.

نظم تسويق الخدمة للعميل:

يعبـــر عن نظام تســـويق الخدمة بأنـــه: مجموعة منتظمة من المدخـــلات (Inputs) المتشكلة من البيانات التسويقية التي تُجمع من البيئة المحيطة وتُعالج من خلال سلسلة مـــن العمليات التحليلية والتصنيفية (Process) لتحـــول إلى مخرجات (Outputs) تحوي معلومـــات تُعد لغرض تنظيمي معين وتعرض بشـــكل محدد تســـتخدم في عمليات صنع القـــرار. ويرتبط نظام تســـويق الخدمـــات بنظم المعلومات الأخرى للأقســـام المختلفة بالمنظمة وذلك لدعم إدارتها عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالتسويق. كما يرتبط أيضاً بالإدارة الإســـتراتيجية في المنظمة، فمن الطبيعي لأي منظمة أن تعد خطة إستراتيجية للتسويق تتضمن اختيار أنواع الخدمات الملائمة للسوق، ويتطلب ذلك إعداد نموذج يبين العلاقة بين خدمات المنظمة وســـلوكيات شـــرائها كما يوضح شـــكل العلاقة بين الخطة الإستراتيجية التسويقية للمنظمة وسمات الأسواق والعملاء.

وتُعد المعلومات المقدمة من النظام التســـويقي مدخلات صنع القرارات بالمنشأة فكلمـــا كانت دقيقة ومنهجيتها صحيحة كان القرار صائباً، إذ تشـــكل دقة المعلومات وحداثتها تحدياً جوهرياً تواجهه الإدارة الحديثة في سبيل تحقيق تكامل نظم تكنولوجيا المعلومات والإدارة والتنظيم من أجل اكتساب ميزة تنافسية.

لقد وصف كوتلر Philip Kotler نظام تكنولوجيا المعلومات التسويقية بأنه وحدة جديدة من وحدات وظيفة التســـويق تقوم بتجميع معلومات تسويقية وتجري عليها التشغيل، وأطلق عليها مصطلح مركز عصب التسويق وعرفها على أنها ثلاثة أنواع على النحو التالي:

- ذكاء التسويق: استخدام المعلومات التي تتدفق في المنشأة من البيئة.
- معلومات التسويق الداخلية: المعلومات التي تجمع من داخل المنشأة.
- اتصالات التسويق: المعلومات التي تتدفق من المنشأة إلى بيئتها الخارجي.

يوضح نظام كوتلر أن قلب النظام يتكون من عدة نظم فرعية كالمحاسبة الداخلية ومخابرات التســـويق وأبحاث التسويق وعلم إدارة التسويق، وهذه النظم الفرعية تأخذ البيانـــات من البيئة المحيطـــة وتحولها إلى معلومات يســـتخدمها المنفذون. ويظهر الشكل الآتي فكرة نظام المعلومات التسويقية المقترح من قبل كوتلر (Kotler):

Philip Kotler,Gary Armistrong, Principles of Marketing, 4th Edition, Pearson Education, England,2005,P337.

شكل (٣)

نظم المعلومات التسويقية

تحتوى نظم المعلومات التسويقية على خليط من النظم الفرعية للمدخلات والنظم الفرعية للمخرجات المتصلة بقاعدة البيانات.

- النظم الفرعية للمدخلات: مثل المحاسبية التي توصف العمليات الجارية في المبيعات والتسويق ونظم الذكاء التسويقي ونظم الأبحاث التسويقية
- النظم الفرعية للمخرجات: يوفر كل نظام فرعي معلومات عن عنصر من المزيج التسويقي وبالنسبة للخدمات فإن المزيج التسويقي يتسع ليشمل عناصر إضافية أخرى كالأفراد والأدلة المادية والعمليات، ونظم فرعية تمكن المدير من رسم إستراتيجيات للخليط المتكامل مثل التنبؤ بالمبيعات.

(نظم المعلومات التسويقية، أ. د. إبراهيم بخيتي (جامعة ورقلة، الجزائر)
Source: http//bbekhti.online.fr/trv-pdf/tic.pdf, 2007)

■ قاعدة البيانات: بيانات الوظيفة التسويقية وبيانات مشتركة مع الوظائف الأخرى.

إن نظام تسويق الخدمة الناجح يجب أن يشتمل على العميل بصفة خاصة باعتباره باحثاً عن الخدمة ومسهماً فيها ومستلماً لها، والمكان والأهداف ومقدم الخدمة ومستلزمات مادية ونظام معلومات والبيئة المحيطة، بالإضافة إلى مدخلات النظام ومخرجاته والعمليات التي يمر بها.

إدارة علاقات العملاء:

في الحقيقة لا تستطيع كل المنظمات إنشاء إدارة لعلاقات العملاء، فهناك قطاعات ومنظمات تلائمها إدارة علاقات العملاء أكثر من غيرها. وقد حُددت أكثر المنظمات استفادة وأقلها من إدارة علاقات العملاء في بعض أعداد جامعة هارفارد الصادرة عام (٢٠٠٠)[1]: أكثر المنظمات استفادة هي التي تملك بيانات ضخمة عن عملائها وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية، مثل المؤسسات المالية، في حين أن أقل المنظمات استفادة هي التي لا يتصل بها المستهلك بالمسوق، أو تكون متوسط قيمة دورة حياة العميل صغيرة، أو فيها عدد ضخم من العملاء.

في ضوء التطورات السريعة في القطاع الخدمي، توجهت المنظمات إلى إعادة النظر في اتجاهات العمل والإستراتيجيات والموردين والعملاء والشركاء في بحث مكثف عن ميزة تنافسية وكان نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) أرجح الحلول الذي يمكن من متابعة نشاطات البيع والتسويق بشكل يجعل العميل محور الاهتمام الأساسي، وذلك من خلال إنشاء قاعدة بيانات متكاملة وفتح الحسابات للعملاء وحفظ الأحداث اليومية وإصدار التقارير وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال البيع ومعالجة الاعتراضات التي ترد من قبل العميل، فضلاً عن أنها وسيلة لإبقاء علاقة طيبة ودائمة بين المنظمة والعميل. وتتميز إدارة علاقات العملاء بأنها تعد وسيلة جيدة لخفض تكاليف الإتصالات بالعميل والاحتفاظ بالمعلومات عنه لمتابعته بفاعلية من أجل توفير الخدمة اللازمة له ونيل رضاه، ومن ثم تطوير حجم الاستثمار معه مما يساعد إدارة التسويق في وضع إستراتيجيات البيع والتسويق المناسبة ووفقاً لاحتياجات العملاء الفعلية والمتجددة، ويتميز نظام (CRM) أيضاً بقوة النظام التي تجعله سهل الاستخدام من أي مكان، في البيت أو العمل أو عبر الإنترنت وفي وقت

1- Boyett, Joseph % Boyett, Jimmie. Op Cit.

سريع. وعلى الرغم من قوة النظام إلا أنه مرن في الوقت نفسه وقابل للتكيف حسب المستجدات في رغبات العملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة العملاء، ومن ثم الإنتاجية كما أنه يقلل من فرصة وقوع الأخطاء والمشكلات مما يطور مصادر الميزة التنافسية بدلالة قوة العلاقة مع العميل وإضافة قيمة للخدمات المقدمة إليه كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل (٤)

قوة العلاقة مع العميل

إنشاء القيمة	التسويق بالعلاقات	التميز بالخدمات المكملة	التميز بجودة الخدمة الأساسية	السيطرة بالتكاليف

علاقة قوية مع العميل ← علاقة ضعيفة مع العميل

ولعل أهم التطبيقات المستخدمة لإيجاد حلولٍ متكاملة في علاقات العملاء تطبيقات ORACLE وSIEBEL فهي تتضمن حلولاً للشركات في المبيعات وإدارة العملاء ومتابعة سير العمل مما يكسبها فعالية أكثر وفوائد أكبر. فعلى سبيل المثال، بذلت شركة موبايلي جهدًا متميزًا وغير مسبوق في مجال الابتكار والقيادة في استخدام حلول ORACLE للاتصالات مما مكّن الشركة من تحقيق أهدافها في تعزيز الخدمة المرنة والسريعة لعملائها بشكل أوسع، وذلك لكونها "موبايلي" قد أطلقت في وقت سابق تقنيتها المبتكرة في ربط معرفات مشتركيها في "TWITTER" بنظام الشركة الداخلي لإدارة شكاوى وطلبات العملاء، مما مكّن الشركة من الوصول إلى جميع بيانات المستخدم بمجرد قيام المشترك بالكتابة إلى حساب الشركة الرسمي الخاص بالدعم الفني لرعاية العملاء "@MOBILY1100".

وترتكز فكرة الربط بين معرف المشترك بموقع التواصل TWITTER ونظام "سيبل" الخاص برعاية العملاء على إضافة معرفات المشتركين في مواقع التواصل الاجتماعي لتكون ضمن المعلومات الشخصية الخاصة بالمشترك في نظام رعاية العملاء، إذ سيتم الرد على استفسارات العميل مباشرة من خلال نظام "سيبل" دون الحاجة إلى التواصل مع العميل لطلب الرقم الخاص به، إذ سيصل إلى حساب المشترك على TWITTER رداً من حساب الدعم الفني على هيئة "MENTION" مذيلاً برقم الطلب إذا تطلب

الأمر ذلك، كما ستتم موافاة المشترك بالرد خلال فترة وجيزة جداً عبر حسابه الشخصي في تويتر. وبذلك أسهمت في تحقيق قفزات متتالية في سهولة وسرعة خدمة عملائها عبر الموقع، مما أسهم في تعدد القنوات التي يمكن للعملاء استخدامها للحصول على المعلومات التي يرغبون بها وحل مشلاتهم في أي مكان وزمان.

دور المنظمات الخدمية في تدريب العملاء:

تطور الكثير من المفاهيم الخاصة بعملاء الخدمات في مواكبة للتطورات المتلاحقة والتكنولوجيا الحديثة في القطاع الخدمي، وأنتج ذلك المزيد من التفاعل في اللقاء الخدمي بين العميل ومقدم الخدمة فبعد أن كان العميل يشارك في العملية الخدمية توسع دوره لأن يتعلم وسائل إنتاج الخدمة ويتدرب عليها ليصبح بذلك شريكاً في تقديمها لنفسه.

وبعد مرحلة التعرف على كيفية "بناء علاقات جيدة" فإنه من المهم جداً تثقيف العملاء حول الخدمات الخاصة بالمنظمة وهو أمر حيوي للنجاح في المبيعات، وتوعية العملاء بأنواع الخدمات التي يمكن تقديمها وكيفية استخدم أدواتها ولماذا هي الأفضل؟ إن عدم التعليم قد يكون العائق الوحيد الذي يعترض عملية شراء العملاء.

وكما هو الحال في المنظمات السلعية من تعليم للمستهلك عند شرائه سلعة ما، فإنه يأخذ دليل الاستعمال الخاص بها أو تتم توعيته بغرز عادات جديدة (مثال ذلك ما فعلته شركة النسكافيه عندما علمت جيلاً كبيراً وقطاعاً عريضاً من الشباب والشابات أن يشربوا قهوة النسكافيه في الصباح ليستيقظوا من النوم ويبدؤوا يومهم بنشاط وحيوية، وكان ذلك ملخصاً في شعار "صحصح مع نسكافيه")، والمنظمات الخدمية أيضاً عليها دور كبير في تعليم عملائها وتثقيفهم بأنواع الخدمات التي تقدمها لهم وكيفية التعامل مع الأدوات المستخدمة في تسهيل الخدمات (فمثلاً خدمة الصراف الآلي وتدريب العميل على كيفية التعامل مع جهاز الصرف وتوعيته ببعض المشكلات التي قد تحدث نتيجة سوء الاستخدام). وتتشابه المؤسسات الخدمية في أنواع الخدمات المقدمة فالخدمات التعليمية تتشابه في أصنافها الرئيسية، لكنها تختلف في طريقة وأسلوب تقديم الخدمة للعملاء أو في تخفيض هوامش الربح.

يُعد الإعلان والبرامج التوعوية والتثقيفية أهم أساليب تعليم العميل كما لعبت تكنولوجيا المعلومات ودخول الإنترنت دوراً عظيماً في إكساب العميل التعليم والتدريب الذاتي عن بعد، مما يساعد على رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة عن طريق الجهد التعاوني بين موظفي المنظمة والعملاء، ومن ثم يكون التوجيه في الاتجاه الصحيح وبالكيفية الصحيحة، وبذلك يتحقق تطبيق إستراتيجية الفوز والنجاح للجميع (Win-win).

إن للموظفين الذين يعملون في الخطوط الأمامية دوراً كبيراً في تعليم العملاء وإكسابهم الخبرات فهم يقومون بدعم ومساعدة العملاء والمواطنين وتقديم الاستشارة لهم بهدف رفع معايير خدمة العملاء من خلال التوعية والتثقيف ومشاركة أفضل الممارسات والتطورات وتدريب العميل على كيفية المشاركة والتعاون والتعلم من أجل إنتاج خدمة متميزة وصقل العميل بالتجارب والخبرات التي بدورها تكسب العميل مع مرور الوقت سلوكاً إيجابياً تجاه المنظمة وخدماتها.

سلوك العميل في المنظمات الخدمية:

إن للعميل دوراً رئيساً في منظمة الخدمات، ليس فقط فى كونه يشتري الخدمة ويستلمها ويستهلكها وإنما أيضاً في أنه يشارك في مراحل إنتاجها المختلفة. فصناعة الخدمة تقوم بشكل أساسي على مشاركة العنصر البشرى في أداء جميع الأنشطة سواء كانوا موظفين (عملاء داخليين) أم عملاء بهدف نجاح المنظمة كلها. وبدقة التحديد لدرجة مشاركة العميل أكبر الأثر في نجاح أو فشل تصميم الخدمة والتميز في تقديمها، ويعتمد ذلك على سلوك العميل الإيجابي ومدى تثقيفه وتدريبه على الخدمة، مما يستدعي إدارة المنظمة الخدمية بطريقة تشجع عملائها لكي يصبحوا مشاركين فاعلين في عملية تقديم الخدمة من خلال إنشاء العلاقات الجيدة مع العملاء، وإذابة الحواجز التي قد تعيق عملية الاتصال الفعال بين المنظمة وعملائها، والإنصات الجيد لهم لتحديد اهتماماتهم المتنوعة بدقة، واسترجاع المعلومات الخاصة بهم باعتبارها وسيلة لتطوير أداء الخدمة وتقدير المستوى الحقيقي لها. ويتم ذلك بأكثر من طريقة كالمسح الشامل للعملاء وأبحاث السوق والاستقصاء من موظفي الصفوف الأمامية، وخير مثال على ذلك ما تفعله شركات الاتصالات الخلوية، فعندما يتصل بها العميل تسجل صوتياً مكالمة العميل لضمان جودة الخدمة وبصفتها مرجعاً للشركات في تطوير خدماتها لاحقاً.

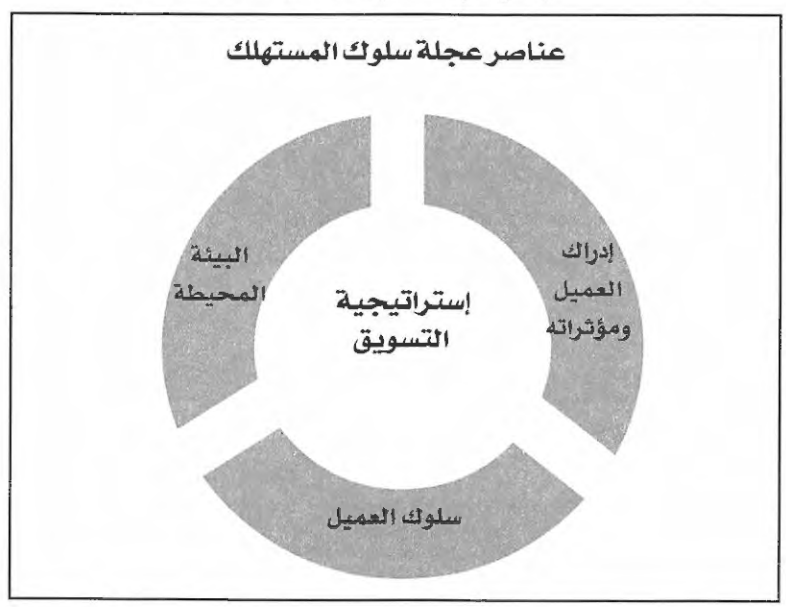
وعلى الرغم من تأثير المنظمة في سلوك العملاء، إلا أنها ليست العامل الوحيد المؤثر في سلوكياتهم ودوافعهم، بل إن زيادة وتنوع الخدمات المقدمة من المنظمات

المختلفة في المجال نفسه واحتداد المنافسة أدى إلى تعظيم الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك الخدمي والعوامل التي توثر فيه. ولو أن ذلك ليس بالأمر الهين إذ لا يمكن الوصول بدقة إلى ما يدور بذهن الشخص فيما يخص القرارات التي سوف يتخذها بشأن مشترياته، من ثم فإن التعرف على سلوكيات ورغبات ودوافع المستهلكين يؤدي حتماً إلى صياغة إستراتيجية تسويقية فعالة تقود إلى تحقيق المؤسسة الخدمية لأهدافها في ظل تحقيق مصالح المجتمع.

لقد تطور المفهوم في الإدارة الحديثة من سلوك المستهلك (Consumer Behavior) إلى ما يسمى (Consumer wheel) أو عجلة سلوك المستهلك، وذلك لأن سلوك المستهلك يؤثر بالتأكيد في عجلة التنمية الاقتصادية، كما أنه توسع ليشمل عناصر أخرى، فلم تعد دراسة سلوك المستهلك من النواحي النفسية والسيكولوجية فقط هو العامل المؤثر ولكن امتد المفهوم ليتضمن دراسة العوامل البيئية المحيطة بالعملاء ومدى إدراكهم ومؤثرات ذلك كما يوضحه الشكل التالي:

شكل (٥)

إطار عجلة سلوك المستهلك



(المصدر: إعداد المؤلفة)

تساعد عجلة سلوك المستهلك في وضع وتحليل الإطار العام للمفاهيم المتعلقة والمؤثرة بسلوك المستهلك بوصفه "سيد الموقف"، وقد تبدأ هذه العجلة بشعور العميل ببعض الاحتياجات والرغبات التي توجد محفزات حول أحداث معينة ثم يتوجه العميل بشكل تلقائي إلى بناء الهياكل العقلية والعمليات التي ينطوي عليها التفكير والفهم وتفسير المحفزات والأحداث، ثم يقوم العميل بفعل إجراءات مادية يمكن ملاحظتها مباشرة وقياسها من قبل الآخرين في ظل بيئة خارجية تؤثر بالتأكيد في طريقة التفكير والمشاعر المتكونة نتيجة ذلك. سميت هذه العناصر بالعجلة؛ لأن العميل قد يبدأ بأي منها دون ضرورة أن يكون لها ترتيب محدد، ويتم إعداد الإستراتيجية التسويقية وفقاً للدراسة الوافية لهذه العناصر وتحليلها.

ومنذ عام ١٩٨٣، وحتى الآن اقترح ميلز وآخرون (Mills 1983 and 1986 Mills et al., 1983 Mills and Moberg 1982 Mills and Morris 1986) أن على مسئولي الخدمات أن ينظروا إلى عملائهم على أنهم عاملون مؤقتون Partial Employees في المنظمة وذلك لإسهامهم في عملية تقديمه للخدمة، سواء في صورة معلومات أو مجهودات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين العميل ومقدم الخدمة، وهو ما يسمى "التقابل الخدمي" Service Encounter ومن خلاله يتكون إدراك العميل وانطباعاته أو ما يطلق عليه أحياناً لحظات الصدق (Moments of Truth) وهي المسئولة عن رضاء العميل وقرار الشراء، وسوف يتعرض لها الكتاب بشيء من التفصيل في المبحث القادم.

المراحل الشرائية للخدمة:

في ضوء تحليل عجلة سلوك المستهلك، فإن العميل يمر بعدة مراحل قبل الوصول إلى اللقاء الخدمي وشراء الخدمة. وقد طور باحثو التسويق "نموذجاً مرحلياً" لعملية صنع قرارات الشراء، إذ يمر المستهلك بخمس مراحل موضحة في الشكل التالي:

شكل (٦)

مراحل قرار الشراء



ينبغي على العميل التعرف على المشكلة وحصر احتياجاته. وبوجود المحفزات الخارجية تزيد الحاجات الطبيعية للفرد إلى أقصى درجة وتصبح دافعاً، وعلى المسوقين في هذه المرحلة التعرف على هذه المحفزات وتطوير إستراتيجيات تسويقية تزيد اهتمام المستهلك. ثم تبدأ مرحلة البحث المعلوماتي من قبل العميل إذ يسعى إلى البحث عن مزيد من المعلومات، ويصبح متقبلاً للمعلومات الخاصة بالخدمة وتتعدد أساليب البحث فقد يكون عن طريق المادة المطبوعة عن الخدمة أو الاتصال بالأصدقاء أو البحث في مواقع الإنترنت أو زيارة مناطق البيع. وبعد جمع المعلومات يبدأ في تقييم البدائل؛ وهنا لا يوجد قاعدة ثابتة تنطبق على جميع العملاء في طرق التقييم، بل تتفاوت خواص الاهتمام باختلاف نوعية الخدمة والعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة المنتجة لها. وبناءً على تفضيلات العميل يتم اتخاذ قرار الشراء؛ وفي أثناء التنفيذ يجري قرارات فرعية خاصة بالعلامة التجارية Brand والتاجر Dealer والتوقيت Timing وطريقة الدفع Payment. وقد يواجه المستهلك بعد عملية الشراء الرضا أو بعض النفور، ولأن مهمة المُسوق لا تنتهي بانتهاء الشراء فعلى المسوقين مراقبة رضا المستهلك ونشاطاته والتواصل الفعال معه بعد الشراء.

ومن الجدير بالذكر، أنه لا يشترط أن يمر المستهلك دائماً عبر هذه المراحل الخمس، بل قد يتجاوز بعض هذه المراحل أو يعكس ترتيب بعضها، كما أن المشاركة الفعالة لعميل الخدمات تجعله أسرع اجتيازاً لهذه المراحل من نظيره وهو المستهلك للمنتجات السلعية.

المشاركة الفعالة لعميل الخدمة:

إن تمركز العميل في إستراتيجية المؤسسة يمثل دوراً رئيساً في إنتاج وتقديم خدمة المنظمة بالجودة المرضية لكلا طرفي الخدمة (العميل والمنظمة متمثلة في مقدم الخدمة) التي تتحدد بمستوى اتصال وكفاءة اللقاء الخدمي مما يترتب عليه أثر كبير على المدى الطويل في ربحية المنظمة وبناء ولاء العميل (Customer Loyalty).

وتنشأ علاقة متداخلة بين عملاء الخدمة والمنظمة يمكن اعتبارها بمثابة التعاقد سواء كان صريحاً أم ضمنياً، وبناءً على ذلك تتعين مجموعة من الحقوق والالتزامات بين الطرفين. وتتغير طبيعة هذا العقد على حسب درجة وطبيعة المشاركة التي يقدمها العميل خلال تفاعلاته مع المنظمة، بالإضافة أيضاً إلى اختلاف مستوى مهارة العميل التي يكتسبها من تجاربه ونوعية دوافعه لهذه المشاركة. ومن هنا تظهر أهمية

دراسة وتحديد مشاركة العميل في أداء الخدمة باعتباره حجر الأساس في بناء وصياغة سياسات وإستراتيجيات المنظمة لإنتاج الخدمة وتسويقها، وأحد طرفي عملية التقابل الخدمي، لا بل ويمكن اعتباره عضواً في المنظمة أو "عاملاً مؤقتاً" فيها، مما يستوجب توعيــة عملاء الخدمة بالأدوار التي يقومون بها في عمليــة التقابل الخدمي أخذاً في الاعتبــار عناصر الجودة كالفنية والوظيفية للعميل. ويُعد المجهود الذي يبذله العميل للحصول على الخدمة في التقابل الخدمي بمثابة "تكاليف تعاملات العميل".

ووفقاً لطبيعة هذه المشاركة، فقد ينتج عن اللقاء الخدمي بعض المشكلات التي بالطبع تؤثر في المنظمات الخدمية، وتتلخص هذه المشكلات في بعض المحاور الرئيسية التالية:

١- مشــكلات في التفاعل بين مقــدم الخدمة والعميل كتعقــد الاتصال: يعد مؤدي الخدمة واجهــة لمنظمته، ونقطة التواصل بين منظمتــه وبين العميل، وفي بعض الأحيان قد تتعارض متطلبات المنظمة التي يعمل فيها مع متطلبات العميل، وعلى مقدم الخدمة في هذه الحالة حل المشكلة بكفاءة بما يتناسب مع تحقيق متطلبات كلا الطرفين، مع الأخذ في الاعتبار أن العميل غالباً ما يقيم جودة خدمات منظمة ما من خلال اســتدعاء تجاربه الســابقة في التفاعل والاتصال مع العاملين بتلك المنظمــة. بالإضافــة إلى أن الوقــت الضائع في انتظــار أداء الخدمة، التي تُعد واحدة من أهم المشــكلات التي يتعرض لهــا العميل خلال اللقاء الخدمي؛ والذي يؤثر بالطبع في رضاء العميل وقرارات إعادة الشراء.

٢- بيئة الخدمة: وتقسم إلى بيئة مادية يتفاعل معها العميل كتجهيزات المنظمة مثلاً، وبيئة مكملة وتظهر فقط عند أداء الخدمة الرئيسية مثل: تعدد الخطوات الإدارية للوصول إلى بعض وسائط الخدمة المطلوبة.

تعد عملية التهيئة التنظيميــة Organizational Socialization من أهم العمليات المؤثرة في تجنب حدوث المشكلات الخاصة ببيئة الخدمة، وتتمثل في تقديم الوسائل والأدوات اللازمة لتسهيل فهم العملاء لأدوارهم (واجباتهم ومهامهم) في عملية تقديم الخدمة وذلك من قبل مديري الخدمة.

٣- توزيع الخدمة: لما كانت معظم الخدمات تنتج وتستهلك في مكان تأديتها، أوجب ذلــك علــى العميل الذهاب إلى موقــع تقديم الخدمة، ومن ثــم تنحصر المنظمة الخدمية في نطاق محدود، أو أن حل المشكلة من خلال زيادة نقاط توزيع الخدمة بإنشاء مواقع جديدة، ومن ثم زيادة تكاليف تقديم الخدمة.

وتتشـــكل نقاط قوة المنظمة بصفة عامة في المـــوارد الخاصة بها، والتكنولوجيا المتفوقة التي تســـتخدمها في أداء الخدمة والتي تؤثر بالتأكيد في الهيكل المؤسسي ورســـالة الشـــركة ورؤيتها التي من شـــأنها بالطبع التميز في أداء الخدمات المقدمة للعملاء والمراحل اللاحقة، إذ إنه من البديهي أن لا ينتهى دور العميل بمجرد الانتهاء من المشـــاركة في إنتاج الخدمة أو استهلاكها، وإنما يمتد دوره ليقوم بتحديد مستوى جـــودة الخدمة والحكـــم عليها. فالعميل هو الوحيد القادر على الحكم على مســـتوى جودة الخدمة التي يتلقاها.

خدمة ما بعد البيع:

لم يعد مفهوم خدمة ما بعد البيع مقصوراً فحسب على السلع وخدمات صيانتها، ولكـــن امتد ليشـــمل المنتجات الخدميـــة أيضاً وذلك لأن العميل يقيـــم الخدمة بعد الحصـــول عليها وقد يتخـــذ قراراً بإعادة شـــرائها مرة أخرى من المنظمة نفســـها أوغيرها.

وللتحولات التي طرأت على المفاهيم التسويقية الحديثة أكبر الأثر في تعزيز مفهوم خدمة ما بعد البيع، فمثلاً مفهوم نظرة المنظمة للزبائن على أنهم شركاء وعاملـــون بها توجد علاقة جيدة وطيدة من شـــأنها المحافظة على هؤلاء الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات المتميزة لهم حســـب رغباتهم، ومن ثم تسهيل عمليات اســـتغلال الفرص التســـويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنشأة. وذلك لأن نجاح معظم الخدمات يبنى بشـــكل رئيســـي على إيجاد واســـتمرار العلاقات مـــع العملاء والتفاعل الجيد معهم الذي يســـبب إرضاءهم وبناء الثقة لديهم التي تنشأ بشكل رئيس عن طريق الجهود المبذولة من قبل مقدم الخدمة بهدف إيجاد ولاء عالٍ للمنشـــأة ولمقدم الخدمة وللخدمـــات المقدمة. ولعل أوضح مثال على ذلك، هو اســـتطلاع رأي نزيل الفندق عن خدمات الفندق المقدمة له بعد مغادرته للفندق.

وبالرغم من أهمية الســـعي المتزايد للمنظمات من أجل اجتذاب عملاء جدد، إلا أنـــه من الأجدر المحافظة على العمـــلاء الموجودين فهم يحققون ربحاً أكبر للمنظمة باعتبارهم أمراً مضموناً في حالة نشوء علاقات مثمرة بينهم وبين المنظمة والاهتمام والعناية بتلك العلاقات.

يعد المفهوم التسويقي الحديث نسبياً (التسويق بالعلاقات) هو الأساس في تطور خدمـة العملاء وخدمة ما بعد البيع، إذ تتحول فلسفة هذا المفهوم من التركيز على المعاملة البيعية إلى التركيز على العلاقة بهدف الاحتفاظ بالعميل أطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تعزيز علاقات طويلة مع الموردين والمجهزين للخدمة سـواء أكانوا في أسواق داخلية أم خارجية.

يركز التوجه نحو التسـويق بالعلاقات على التفاعل الإيجابي لدمج بعض العناصر الرئيسية بعضها على بعض كنوعية الخدمة وخدمة العميل والنشاطات التسويقية التي تتمحور في الاتصالات التسـويقية المتكاملة فهي الأساس في تطوير العلاقة وتبادل المعلومات بين الأطراف، ويحتاج ذلك إلى عمل من جميع الأقسـام في المنظمة سوياً مع التسـويق باعتبـاره فريقاً لخدمة العميل، مما ينتج عنـه ولاء عالٍ من قبل العميل من ناحية، ويولد تأثيراً إيجابياً في إنتاجية الخدمات من ناحية أخرى كونه يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء الخاصة لمقدمي الخدمة ومن ثم المنظمات.

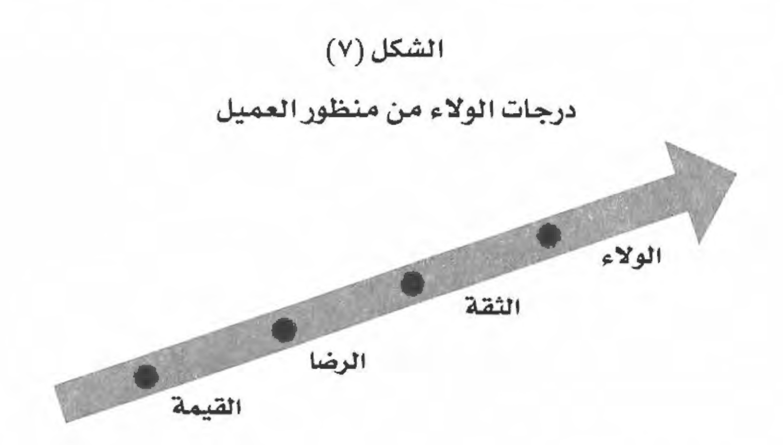
كيفية تقييم الأداء الخدمي من قبل العميل:

لقد طرأ العديد من التحولات والتطورات في وقتنا الحاضر على المنظمات الخدمية بصفـة خاصة، فأصبح العملاء يتوقعون الحصول على الخدمة بمستوى عالٍ جداً من الجودة والسرعة في ظل أسعار قليلة أو منطقية، مما أوجب على المنظمة ليس فقط تقديم خدمات متميزة فحسـب، بل أيضاً خدمات تتضمن قيمة مضافة لتفوق توقعات العميل، وإلا أجبرت على الخروج من سـوق الأعمال. يشـكل العملاء في المنظمات الحديثة صفاً من الأنواع المختلفة كالعملاء الداخليين (الموظفين) والموردين وحاملي الأسهم ومسـتهلكي الخدمة، وجميعهم يقيمون أداء المنظمة والخدمات المقدمة من قبلها ويبحثون عن الامتياز الذي يجعلهم يتعاملون مع منظمة دون غيرها ويحصلون على خدماتهم منها، ويعتمد العملاء على مجموعة من المعايير يستخدموها بصفتها دلائل لقياس مدى كفاءة وجدارة الخدمة كقدرة مقدم الخدمة وإمكانية وتوافر الحصول على الخدمة والمصداقية ودرجة الإدراك والاستجابة والاتصالات والجوانب التي يمكن أن يلمسـها العميل، وتشـير الأبحاث إلى أن توقعات العملاء تقع على مستويين مختلفين إما المسـتوى المرغوب أو المستوى الملائم من التوقعات، وعليه يقوم العميل بتقييم الخدمة، وبين هذين المسـتويين نطاق يعرف باسـم منطقة التحمل. وهناك العديد مـن العوامل المؤثرة توقعات العملاء التي يجـب إدراكها من قبل المنظمة كالحاجات

الشخصية والبدائل المتاحة للخدمة والخبرة السابقة للعميل والأحاديث والأقاويل الشخصية والوعود المصرح بها من المؤسسة بشأن خدماتها والمثيرات الدائمة لحساسية العميل تجاه الخدمة. وبناءً على التقييم الجيد للخدمة ينتقل العميل من وضع لآخر إلى أن يصبح عميلاً موالياً للمؤسسة فأول مرحلة في الولاء تبدأ بإدراك الزائر لقيمة العرض الذي يقدمه الموقع وإعجابه بالعرض ورغبته في اقتنائه ثم شرائه ثم الشعور بالرضا بعد الشراء مما يوجد الإحساس بالثقة ويتكرر الشراء، ومن ثم يتكون الولاء لدى العميل. والشكل التالي يبين مراحل الولاء من خلال رؤية العميل:

الشكل (٧)

درجات الولاء من منظور العميل



(المصدر: إعداد المؤلفة)

خبرات عميل الخدمات:

إن المجموعة المتكاملة من الخدمة كمستوى جودة الخدمة وموظف تقديم الخدمة والمنظمة المقدمة للخدمة والسمعة الحسنة التي تتمتع بها وخبرة المنظمة بأنواع وطبائع العملاء، هي مدخلات تتكون من خلالها تجربة العميل، ومع تزايد تلك التجارب وتكرار أنشطة الخدمة فإن العميل يكتسب خبرة في الخدمة نفسها تنعكس على أداء دوره أثناء مرحلة تصميم الخدمة في اللقاء الخدمي، ولو أن تلك الأنشطة تلزم وجود أدوات مادية لإتمام عمليات تقديم الخدمة.

تستخدم المنظمات الخدمية إطار (خبرة العميل) لتحديد وتطوير ما تقدمه من خدمات، ويكمن مضمون التعرف على هذا الإطار في فهم حالات الشخص وانفعالاته قبل وأثناء وبعد اللقاء الخدمي، فكلما زاد الاندماج العاطفي مع الخدمة أدى بالعملاء إلى تصرفات وردود أفعال قوية الانفعالات والمشاعر لمحفز ما، وتستعمل هذه الانفعالات مصدراً للمعلومات التي من خلالها يتم تقييم المثير وتكوين اتجاه ما مع الأخذ في الاعتبار أنه لا يمكن تعميم مستوى هذه الانفعالات على جمع الأفراد، ومن ثم على مدى ارتباط الخدمة بالاندماج العاطفي فقد يكون مرتفعاً عند البعض ومنخفضاً عند آخرين، وقد تحول هذه الانفعالات الحدث إلى خبرة عند العميل.

يبين الشكل الآتي مراحل انفعالات العميل للحصول على الخدمة التي مع الوقت وتكرار الشراء تتحول إلى خبرة يكتسبها العميل:

شكل (٨)

مراحل انفعالات العميل للحصول على الخدمة

إدراك الحاجة

البحث عن المعلومات

تقييم البدائل المتاحة

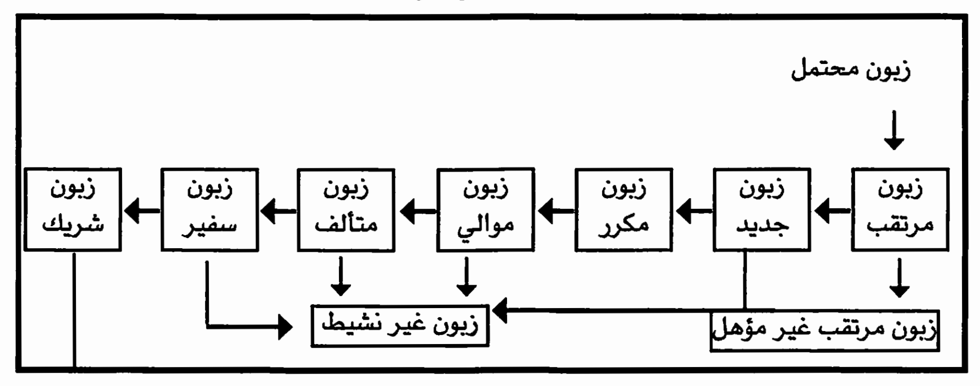
القرار الشرائي

الشعور ما بعد الشراء

تعمل المؤسســـة على تطوير الشـــعور بالولاء لدى زبائنها مـــن مرحلة ما قبل بدء التعامـــل إذ يكون عميلاً محتملاً إلى أن يصبح عميلاً مشـــاركاً، وفي كل مرحلة تعمل المنظمـــة على دفع العميل وتحفيزه إلى تكرار عملية الشـــراء. ويتم تكوين الولاء من منظور المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (٩)

مراحل الولاء لدى الزبائن من منظور المؤسسة



المصدر: Kotler et Dubois,opcit. p82

الباب الثاني

التسويق الإستراتيجي
وصياغة الإستراتيجية

الفصل الأول

التخطيط الإستراتيجي

مفهوم الإستراتيجية:

تردد على أسماع الكثير منا كلمة «إستراتيجية» وتهافت الناس على الحديث عنها، وخاصة في محيط العمل والمؤسسات الكبرى، وربما الكثير منهم يعلم أن الإستراتيجية تعني خطة ولكن هل يعلمون إذا ما كانت الإستراتيجية تختلف باختلاف المسمى أو بتنوع النشاط المؤسسي وباختلاف مراحله؟

تشتق كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) وكانت تعني فن قيادة القوات العسكرية، فالإستراتيجية إذاً هي فن القيادة للجيش، أو بشكل أشمل هي فن القيادة، وتعددت صياغات معنى الإستراتيجية حسب تعريفات المفكرين السياسيين والعسكريين من المدارس الإدارية المختلفة كالمدرسة الغربية والشرقية والعربية، ولعل معظم التعريفات المختلفة اتفقت على أن الإستراتيجية هي علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعالج الوضع الكلي للصراع الذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق هدف السياسة الذي يتعذر تنفيذه عن غير ذلك السبيل.

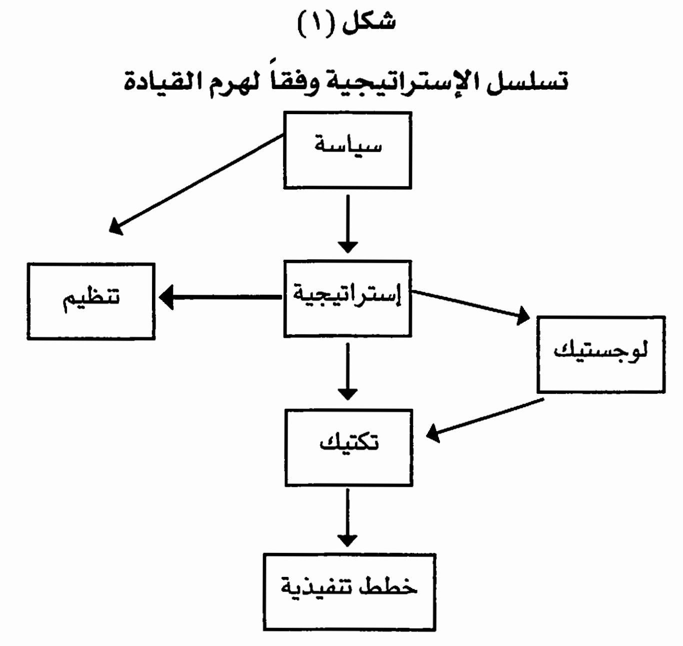
وتعد الإستراتيجية "علماً" له قواعد وأسس ونظريات وعند تطبيقه وممارسته بمهارة وإبداع يصبح "فناً" وبذلك يتحول من علمٍ ذي نظريات كثيرة بالفعل والممارسة "التخطيط الإستراتيجي" إلى القليل عملياً. ويعتبر العديد من الإستراتيجيين أن الإستراتيجية المنهجية يمكن الحصول عليها ومعرفتها من خلال التجربة بالتأكيد، ولكن ينبغي أيضاً من خلال الدراسة وكما يعبر عن ذلك «كارل بوبير» :" العلم ليس إلا معنى مشتركاً واضحاً".

تعد صياغة الإستراتيجية من أهم عوامل نجاح أي مؤسسة وخاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية فهي خطة مستقبلية على مستوى عالٍ، تضمن تحقيق الأهداف من خلال استخدامها وسائل معينة، وتستخدم الآن بكثرة في سياقات مختلفة مثل إستراتيجيات العمل أو إستراتيجيات التسويق. وبدون الإستراتيجية لا يمكن لأي منظمة أن تتقدم عبر المدى الطويل، ولا تستطيع أن تنتقل من مرحلة إلى أخرى فالإستراتيجية هي الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها في حدود جدولها الزمني.

وفي العصر الحالي كثيراً ما نسمع كلمات مرادفة للإستراتيجية كالسياسة والتكتيك والخطة، ولكن في الحقيقة أن كل كلمة ذات معنى مختلف وهي تسلسل لهرم القيادة، فالسياسة مثلاً تأتي في أعلى التسلسل، أي أنها المسئولة عن رسم الإستراتيجية التي هي خطة على المدى الطويل، في حين أن التكتيك هو تقسيم الإستراتيجية لخطط أصغر متفرعة على مدى أقصر حتى يتسنى تنفيذها من خلال الخطط التنفيذية. ويتضح هذا التسلسل بدقة في الشكل التالي:

شكل (١)

تسلسل الإستراتيجية وفقاً لهرم القيادة



(المصدر: إعداد المؤلفة)

تعني كلمة لوجستيك (logistics) الإدارة عند اليونان. والمقصود بها بدأ الحركة، وتقع بين الإستراتيجية والتكتيك ويقصد بها أيضاً الإمدادات اللازمة للتحول من التخطيط طويل المدى (الإستراتيجية) إلى الخطة قصيرة المدى (التكتيك) والقيام بكل التدابير من أجل التنفيذ بكفاءة وفعالية.

الإستراتيجي هو القائد ضمن الإقليم، وبمعنى آخر هو "الدوق". وفي المنظمات الإدارية يختلف مفهوم القيادة عن الإدارة كما سوف نوضح لاحقاً، فالقائد مهاراته تفوق المدير، وقائد المنظمة الناجحة هو من يستطيع أن يضع إستراتيجية ناجحة

للمشـــروع القائم عليه ويتحرك بناءً على خطواتها الثابتة ليتقدم من مرحلة إلى أخرى بناءً على ما جاء في خطته.

مكونات الإستراتيجية:

تُعد الإستراتيجية نقطة الانطلاق للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خططها وأنشطتها، وتتمثل في توجه المنظمة ككل بجميع مجالات أعمالها بصورة تمكنها من تحقيق ميزة تنافســية على منافسيها وتعزز المواكبة لحاجات السوق وتوقعات العملاء على المدى الطويل وذلك من خلال إدارة وتنسيق الموارد المتاحة لها وتوظيفها بالشكل الأمثل في ظل بيئة ســريعة التغير. وبوضع الإســتراتيجية تتم الإجابة عن الكثير من التساؤلات المختلفة لعل أهمها: أين نحن الآن؟ أين نريد أن نكون؟ ماذا ســنحقق؟ كيف ســنصل إلى ما نريد؟

يتطلــب تطبيق الإســتراتيجية وتنفيذها تواجد بناء إســتراتيجي متكامل يتضمن المكونات التالية:

الجزء الأول: يبدأ بإعداد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء نتائج التحليل البيئي باستخدام أدوات (SWOT)، وفيما يلي تعريف مبسط لكل عنصر:

١- الرؤيــة Vision: هي حلــم وصول المنظمة لما تريد، أو هـــي صورة ذهنية تعبر عــن المكانة المســتقبلية التــي تتطلع في الوصــول إليها، وهي مصــدر الإلهام للإستراتيجية.

٢- رســالة المنظمة Mission: توضح بشــكل عام السبب الأساسي لوجود المنظمة، وفــي حين تهتم الرؤية بالوضع المســتقبلي للمنظمة فإن الرســالة تهتم بتحديد التوجه الحالي في المنظمة. تُصاغ الرســالة من خلال عدد من التساؤلات مثل: ما العمل الذي نقوم به؟ ما الســبب من ممارسة نشاط العمل؟ ما محددات نطاق الإستراتيجية ؟ ما المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا؟

وباتضاح الرؤية والرســالة يســتطيع قــادة المنظمات تحديد الأهــداف وتقرير الأولويات والتخطيط والتنفيذ بشكل يتناسب أكثر مع رؤيتها ومستقبلها.

٣- الأهــداف Goals: عند وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة يجب التمييز بين عدة أنواع من الأهداف وهي على النحو التالي:

❖ الأهداف الإستراتيجية: هي أهداف عامة توضع على المدى الطويل وتصاغ من قبل الإدارة العليا وبشكل شامل بغرض تطوير قدرات المنظمة.

❖ الأهداف التكتيكية: تعد أسلوباً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية إذ يقسم الهدف الإستراتيجي الواحد إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية متوسطة الأجل، وهي أكثر تحديداً وتصاغ من قبل مديري الأقسام.

❖ الأهداف التشغيلية: هي أهداف قصيرة الأجل وتعد إحدى أدوات تحقيق الأهداف التكتيكية كتدريب الموظفين على مهارات حديثة أو استخدام تكنولوجيا جديدة.

ولإعداد الأهداف بصورة واضحة فإن الهدف الجيد يجب أن يتسم بخصائص معينة تتلخص في كلمة (SMART) التي يوضحها الجدول التالي:

جدول (١)

مواصفات الهدف الجيد

أن يكون الهدف دقيقاً ومحدداً	Specific	S
أن يكون قابلاً للقياس	Measurable	M
أن يكون قابلاً للإنجاز	Achievable	A
أن يكون واقعياً	Realistic	R
أن يكون له إطار زمني	Time	T

وللتوضيح فإن وضع الهدف يجب أن يكون مفهوماً كامل المعالم (واضحاً ومحدداً) وقابلاً للقياس، إذ يمكن التعبير عنه بشكل كمي، كما يجب أن يكون واقعياً قابلاً للتحقيق في إطار زمني محدد ومناسب لقدرات المنظمة وإمكانياتها وطموحاتها بحيث يمكن المنظمة من تحقيق أقصى عائد ممكن. وتصاغ الأهداف في ضوء نتائج التحليل البيئي كما سوف يستعرضه الكتاب لاحقاً في هذا الفصل، وبتطبيق المواصفات السابق ذكرها في الجدول على الأهداف الموضوعة فيضمن بذلك النجاح لها.

• **الجزء الثاني:** يتكون من تحليل للفجوة بين الوضع الحالي للمنظمة والأهداف الإستراتيجية التي تتطلع لتحقيقها وصياغة الإستراتيجيات اللازمة، ومن ثم تقسيم تلك الإستراتيجيات من خلال تصميم الخطط التنفيذية.

• **الجزء الثالث:** هو خاص بما بعد تصميم الخطة الإستراتيجية وتنفيذها ومتابعة وتقييم الأداء وفقاً لمعالم الإستراتيجية الموضوعة وتعديل الانحرافات.

التخطيط الإستراتيجي:

إن عملية صياغة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة والأنشطة المصاحبة لها بهدف دراسة الخيارات واتخاذ القرارات تسمى التخطيط الإستراتيجي، وهو عملية منهجية محددة المعالم وأداة إدارية مستندة على بيانات ومعلومات حالية تعمل في اتجاه استشراق البيئة والظروف التي سوف تعمل فيها المنظمة مستقبلاً.

وفي ظل الظروف العالمية الحالية والتطورات السريعة والمعقدة، تعد سياسة التخطيط سمة من سمات الحياة المعاصرة بصفته العنصر الأساسي والفعال في عمليات التقدم والتنمية وزيادة كفاءة وفعالية الأفراد وسعياً إلى مستقبل أفضل.

إن التخطيط الإستراتيجي في حد ذاته إستراتيجية يستخدمها القادة والمديرون والإدارة العليا في الجهات التنظيمية المختلفة، كما يعد بمثابة تقرير يوضح كيفية تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة.. إلخ) عن طريق ربط المنظمة ببيئتها (بيئة النشاط التي تتبعها) وبذلك يمكنها تحقيق أهداف طويلة الأجل.

ولمفهوم أوسع شمولاً، ينبغي استعراض التعريفات المختلفة للتخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:

١- يعرف عالم الإدارة الإستراتيجية الأمريكي جون برايسون التخطيط الإستراتيجي بأنه بمثابة مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوار المصممة لمساعدة القادة والمديرين على القيام بأعمالهم، فهو إذن مجهود منظم لاتخاذ قرارات جوهرية والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه المؤسسة، وهذا التعريف يعتبر التخطيط الإستراتيجي مقياساً للفكر وممارسة تستهدف تعليم القيادات خمس مهارات أو طرق (How is) كيف تفكر؟ كيف تقرر؟ كيف تنفذ؟ كيف تقيم النتائج؟ كيف توزع الأدوار (جلال، ٢٠٠٤ : ١١٦).

٢- يعتبر (الدوري ، ٢٠٠٣ ، ٤٢) أن عملية التخطيط الإستراتيجي من المهام الرئيسية للمديرين الإستراتيجيين والإدارة العليا الذين يرى أنهم يجب أن يتمتعوا برؤية ثاقبة في وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتلاءم مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

٣- ويرى (العامري، صالح مهدي محسن، وزميله ، ٢٠٠٨ : ٢٠٩) أن الخطط الإستراتيجية هي الخطوات التي تتبعها المنظمة للوصول ألى إهدافها الإستراتيجية.

ومن وجهة نظر الكتاب، فإن التخطيط الإستراتيجي أسلوب حياة للمنظمات ينبغي أن تتبعه في ضوء الظروف العالمية الحالية، فلا يجب أن يكون مسارها عشوائياً وهو مجموعة من الأنشطة والجهود العقلانية التي تقوم بها المنظمات لتحديد إستراتيجيتها، أو اتجاهها، واتخاذ القرارات بشأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال البشرية والمادية. من أجل تحقيق رؤية المنظمة المستقبلية وتعزيز مكانتها.

وعلى الرغم من أن التخطيط الإستراتيجي يعد أداة فعالة في رسم اتجاه المنظمة، إلا أنه لا يمكنه التنبؤ بالتحديد عن كيفية تطور السوق وتحديد العوامل والمؤثرات التي سوف تتعرض لها المنظمة. ولذلك وجب الأخذ في الاعتبار عوامل المرونة والابتكار الإستراتيجي عند وضع إستراتيجية المنظمة من أجل البقاء والاستمرار.

ترتكز عملية التخطيط الإستراتيجي بالشكل الصحيح والواقعي على العديد من أساليب التحليل المختلفة التي بموجبها يتم التخطيط بالصورة الفعالة، بما في ذلك التحليل الرباعي وهو اختصار للكلمات (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، إذ يكون التحليل داخلياً بدراسة وتعيين نقاط القوة والضعف وخارجياً بتحليل الفرص والتهديدات. بالإضافة إلى تحليل PEST وهو اختصار الكلمات (البيئة السياسية والاقتصاد والاجتماعية والتكنولوجية) بالإنجليزية، أو تحليل STEER وهو اختصار للكلمات (الثقافة الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية والعوامل التنظيمية) بالإنجليزية، أو تحليل EPISTEL وهو اختصار التالي (البيئة والسياسية والمعلومات والمجتمع والتكنولوجيا والاقتصاد والقانون).

إن التخطيط الإستراتيجي هو محصلة فكر إستراتيجي، كما ينتج وثيقة تسمى الإستراتيجية. ولتقييم كفاءة عمليات التخطيط يجب أن تحمل بين طياتها أجوبة الأسئلة التالية:

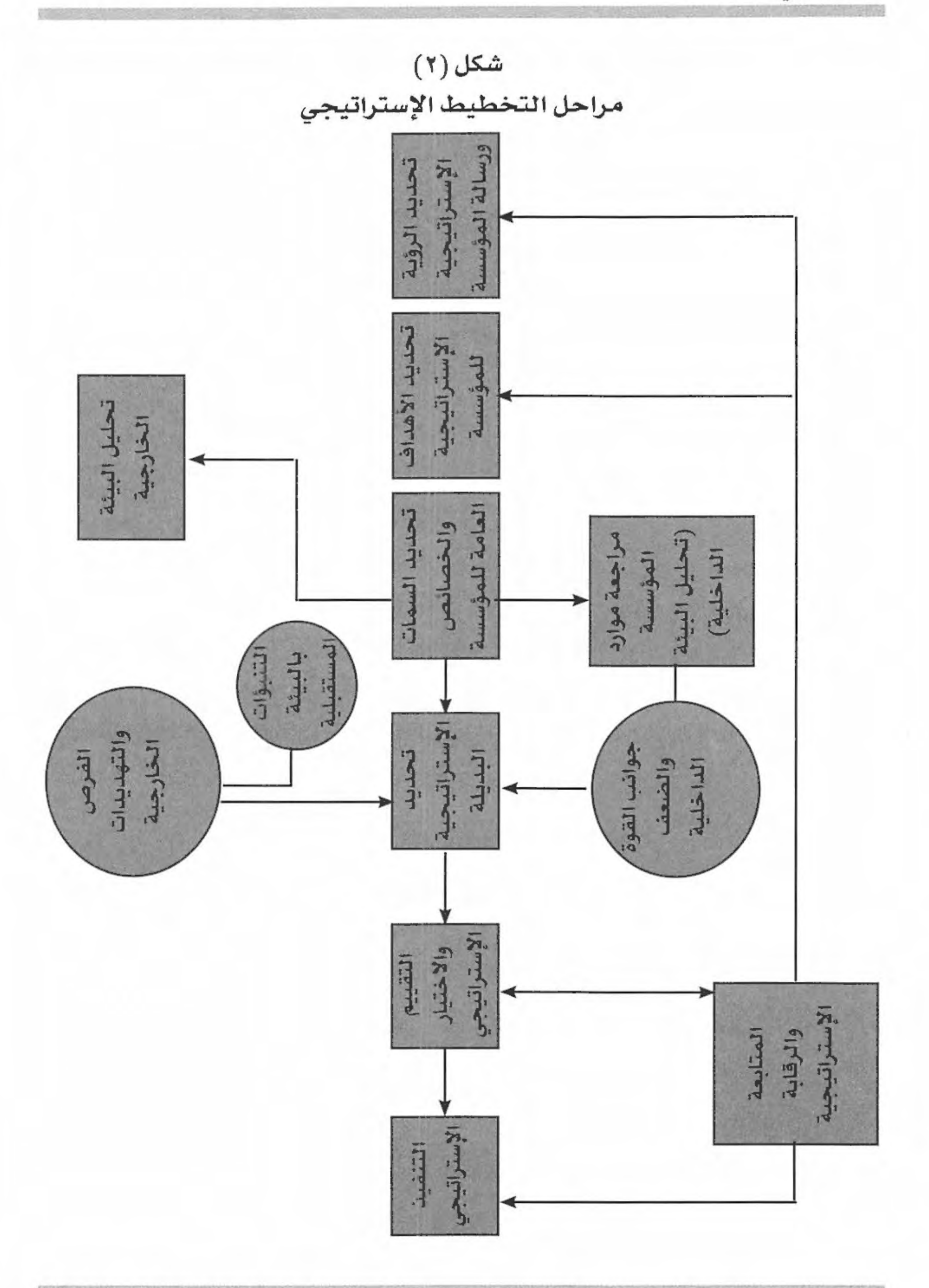
- "إلى أين تذهب المنظمة خلال الأعوام القادمة"؟
- "ماذا تفعل المنظمة الآن؟"
- "لمن نفعل ذلك؟"
- "كيف يمكننا التفوق؟ "

ومـــن أجل تحديـــد وجهتها، يتعين على المنظمة أن تعـــرف بالضبط أين تقف، ثم تحدد أين تريد أن تذهب، وكيف ستصل إلى هناك. وتسمى الوثيقة المتضمنة لذلك "الخطة الإســـتراتيجية". ويحدث ذلك من خلال مراحل متتالية، إذ تعتمد كل مرحلة على سابقتها.

مراحل التخطيط الإستراتيجي:

عند الحديث عن التخطيط الإســـتراتيجي فإنه يجب معرفة أنه نشـــاط أو عملية تتكـــون من عدد منٍ المراحـــل المتتابعة والمترابطة والمتأثـــرة بعضها ببعض بحيث تكون نظاماً متكاملاً لإعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها. وكسائر العمليات تعـــد عملية التخطيط الإســـتراتيجي عمليـــة لها مدخلات تمر بعـــدة عمليات لتنتج مخرجات يستفيد منها صناع القرار. ويمثل الشكل الآتي خط سير عملية التخطيط الإستراتيجي:

شكل (٢)
مراحل التخطيط الإستراتيجي



وكما هو موضح بالشكل فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تتكون من مراحل تبدأ كما يلي:

١- تحديد الرؤية والرسالة (Vision & Mission): وذلك عن طريق تحديد الآفاق العامة للوضع الذي تطمح المؤسسة للوصول إليه في الأمد البعيد وتعيين الهوية المستقبلية للمنظمة من خلال عبارات موجزة حول ما تسعى المؤسسة إلى إنجازه بشكل مركزي يبرر وجودها. وبينما تتحدد الرؤية بهذه الطريقة فإن الرسالة تسعى إلى التعرف على كيفية وأدوات تحقيق رؤية المنظمة.

٢- تحديد قيم المنظمة (Values) وصياغة التوجهات الإستراتيجية والأهداف العامة والفرعية والتنفيذية، ويتعين ذلك في ضوء تحليل البيئات المحيطة بالمنظمة كالسياسية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية التي تعمل بها المنظمة.

٣- تحديد سمات وخصائص المنظمة وتقدير الموقف بصفة عامة من خلال تجميع وتحليل البيانات والمعلومات سواء كانت هذه المعلومات تاريخية أم حاضرة أم مستقبلية متوقعة، ويتم ذلك عن طريق تحليل بيئة المنظمة ومكوناتها وخصائصها، ويمكن تقسيم بيئات عمل أي منظمة إلى ثلاث:

- البيئة الداخلية للمنظمة: تتضمن العناصر البيئية داخل المنظمة التي تنفرد بها المنظمة دون غيرها من المنظمات، وينتج عن ذلك التعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة.
- البيئة الخارجية للمنظمة: تتضمن العناصر البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة أو التأثير في المنظمة والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى في المجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. وينتج عن ذلك التعرف على الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي قد تتعرض لها.
- البيئة الكلية للمنظمة: تشمل كلاً من عناصر البيئتين الداخلية والخارجية معاً.

تتفاعل هذه البيئات الثلاث فيما بينها للتأثير في أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، ويدعم هذا التحليل وجود نظام معلومات إدارية متكاملة للتأكد من استمرارية ودقة أعمال التحليل والتنبؤ البيئي لجميع جوانب بيئة المنظمة.

٤- إعداد وصياغة الإستراتيجيات ودراسة وتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة ويشمل ذلك اتجاهات المنظمة لاستغلال الموارد واستثمار الفرص لتحقيق

رسـالتها وأهدافها، ويتطلب ذلك وضع الافتراضات وتحديد طرق وتوظيف نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف ووضع جميع الأساليب والأدوات وتحديد الجهود وتوزيـع الأدوار التي توفر الدفع الإسـتراتيجي لإنجاز الخطـط وتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

٥- إعداد خطط تنفيذية وبرامج لتحويل الإستراتيجيات إلى خطط أعمال محدودة توزع الأنشطة على القطاعات المختلفة في المنظمة كالإنتاجية والتسويقية والتنظيمية والإداريـة والمالية... إلخ. ويحـدث ذلك في ضوء مراجعة دقة الأهداف في زمن محدد وتوفير وسائل تحقيقها ووضع أدوار الجهات والأطراف ذات العلاقة.

٦- بدء التنفيذ الفعلي حسب خط سير العمليات.

٧- القيام بوضع معايير وأدوات وأسـس للمتابعة والرقابـة أثناء وبعد التنفيذ للتأكد من مطابقة ودقة الأعمال الفعلية بالمخطط ورصد النتائج وتحليلها وتقييم الأداء، مـن أجل التعرف على عوامل النمو أو الخلل الذي يحدث في المنظمة وبما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها على المدى الطويل سعياً في تحقيق الرؤية المرجوة من قبل المنظمة.

ومما هو جدير بالذكر أن مراحل التخطيط الإستراتيجي تتميز بعدة سمات أساسية ينبغي أن تتوافر فيها وهي:

- إن مخرجـات كل مرحلة تعد مدخـلات للمرحلة اللاحقة، فـلا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- تتوقف جودة المرحلة الحالية على جودة المرحلة السـابقة لها، أي إن التخطيط الكفء يبدأ من المرحلة الأولى إعداد الرؤية.
- إن التخطيط الإستراتيجي ينتج عن تفكير إستراتيجي وتتم إدارته من خلال إدارة إسـتراتيجية فعالة ومستمرة مما يجب تسليط الضوء على كفاءة وفعالية وخبرة العنصر البشري القائم بالتخطيط.
- تعد الإدارة الإستراتيجية عملية مهمة تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات وتتم بواسطته مراجعة مراحل جميع العمليات السابقة وإجراء الخطوات التصحيحية اللازمة في أي جزء من مكوناتها.

وبشكل أكثر وضوحاً فإن التخطيط الإستراتيجي يتلخص في ثلاث مراحل رئيسية هـي: مرحلة التصميم ومرحلة التطبيق ومرحلـة التقييم. كما يبدأ بتعيين مجموعة لإدارة عملية التخطيط الإسـتراتيجي وتجميع جميع المعلومات من تشريعات ووثائق الإسـتراتيجيات والبرامج والمشاريع التنفيذية السـابقة وبيانات أداء جميع البرامج والمشاريع والموارد البشرية والمالية والشركاء والوثائق المرجعية وغيرها من مكونات تحليـل البيئة الخارجيـة والداخلية، وانتهاء باعتماد الخطة والبـدء بالتنفيذ ومتابعة وتقييم الأداء ومراجعة الخطط بشكل دوري.

المقصود بالخطة الإستراتيجية:

كثيراً ما تتدارك إلى الأسـماع مصطلحات تكاد تكـون قريبة المعاني إلى بعضها البعض مثل الخطة والإسـتراتيجية والتكتيك وما إلى ذلـك. وبمعرفة الفرق بين كل منهم تتشكل الصورة بشكل أوضح وفهم أعمق، وفيما يلي استعراض مفهوم كل منهم:

- الخطة: هي النية والإرادة لتحقيق أو إنجاز شيء ما وفق خطوات مرتبة.
- الإسـتراتيجية: هي خطة منهجية مكتوبة ومعدة للإنجاز وفق جدول زمني معين على فترة طويلة من الوقت وقد تتضمن مجموعة خطط وتكتيكات تطبق كل منها في وقت يُحدد سابقاً.
- الخطـة الإسـتراتيجية: هـي الإجـراءات التي مـن خلالها تُحـدد الأهداف الإستراتيجية، وحزمة السياسات والمبادرات اللازمة لتحقيقها، على فترة زمنية محددة وتربـط جميع المدخـلات والعمليات بالمخرجـات والنتائج من خلال مؤشرات لقياس الأداء ومدى الإنجاز.
- التكتيك: هو خطة تشغيلية (تنفيذية) أو طريقة موضوعة خصيصاً لإنجاز مهمة محددة ومعروفة، وهي بمثابة أدوات التنفيذ للخطة الإستراتيجية.

وتعـد الخطة الإسـتراتيجية خطة طويلة الأجل وتعمل علـى تحقيق أهداف على المدى البعيد وتتسم بعدة خصائص تميزها على النحو التالي:

١- شاملة لجميع مجالات العمل والأنشطة بالمنظمة أو يمكن أن تكون شاملة لإحدى الإدارات بالمنظمـة (يعتمـد ذلك على حجـم أعمال المنظمة) مـن أجل تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة "أهداف المنظمة كلها".

٢- تعمل الخطة الإستراتيجية على تحقيق التكامل والتوافق بين أداء جميع النظم الفرعية بالمنظمة دون تعارض بين الأهداف الجزئية لضمان تحقيق الأهداف العامة للمنظمة كلها.

٣- يعد تصميم الإستراتيجية من أهم أجزاء عملية التخطيط، وتترجم هذه الإستراتيجية من خلال الإدارة الإستراتيجية إلى خطة عمل تفصيلية لتنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها، ثم متابعة هذا التنفيذ وتقويم الضعف فيه.

وبصفة عامة فإن الخطة الإستراتيجية لا يمكن حصرها في إطار واحد، وذلك لأنها تتنوع وتختلف تبعاً لأهداف عملية التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بمراحل دورة حياة المنظمة.

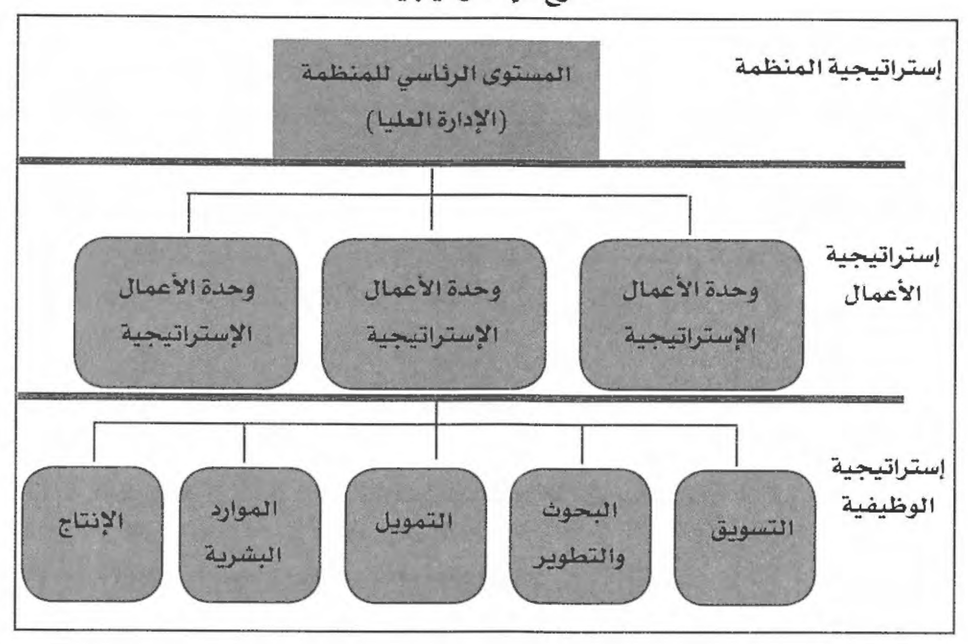
نماذج إستراتيجية معروفة:

إن التطور التقني والفكري والإداري الذي يشهده العالم، أدى إلى زيادة الحاجة للتخصص مما أفرز أوجهاً عديدة ومجالات جديدة للإستراتيجية بحيث أصبح لكل مجال وقسم إستراتيجياته الخاصة التي تلائم نشاطه ومعطياته المادية.

فمن حيث المستوى هناك إستراتيجية عليا أو شاملة وإستراتيجية خاصة بقسم أو إدارة معينة ومشتقة من الإستراتيجية العامة وإستراتيجية تنفيذية. ومن حيث المجال فهناك إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها. ومن حيث المدى فقد تكون الإستراتيجية إما شاملة أو محدودة أو مرحلية، ومن حيث طريقة الوصول إلى الهدف فقد تقسم الإستراتيجية إلى مباشرة وغير مباشرة. كما تختلف الإستراتيجية وفقاً لعمر المنظمة ودورة حياتها واحتياجاتها في كل مرحلة من مراحل تشغيلها كإستراتيجية الارتقاء والنمو وإستراتيجية الهيمنة وغيرها.

ويوضح الشكل الآتي أنواعاً أخرى للإستراتيجيات المختلفة في المنظمات متدرجة حسب المستويات الإدارية والوظيفية:

شكل (٣)
تدرج الإستراتيجية



(المصدر: إعداد المؤلفة)

ويعتمد وضع وصياغة الأهداف المؤسسية على نوع الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة وبشكل عام يمكن أن تتبنى المنظمة إحدى الإستراتيجيات التالية:

١- إستراتيجيات دفاعية / متحفظة وحذرة (Defensive Strategy): في حال توقع الانكماش في الوضع الاقتصادي العام أو في حال عدم الاستقرار المالي.

٢- إستراتيجيات توسعية / هجومية (Risk-taking Strategies): في حال توقع ازدهار اقتصادي أو في حال استقرار مالي.

يتطلب القيام بتطوير وتجديد حيوية المؤسسات، سواء أكانت حكومية أم خاصة، توجهاً نحو العديد من الإستراتيجيات الحديثة وتطبيقها على نحو يحقق الكفاءة والفاعلية لتلك المؤسسات، ومن بين هذه التوجهات "إستراتيجية إدارة التغيير والتوجه المعلوماتي والحكومة الإلكترونية والتوجه نحو ضبط الجودة والتوجه نحو إدارة الأداء".

وتتميــز الإدارة الحديثة للمنظمات بتطور إســتراتيجياتها تبعاً للتطورات العالمية التــي طــرأت على المنظمات المعاصرة كلٍ حســب الإدارة التابعة لهــا، فمثلاً هناك إستراتيجية عليا شاملة وإستراتيجيات خاصة بكل قسم أو إدارة في المنظمة ومشتقة من الإســتراتيجية الشــاملة، فقســم التســويق له إســتراتيجياته المتعلقة بأنشطته التسويقية ومفاهيمه الحديثة التي تخدم الإستراتيجية العليا، وإدارة الموارد البشرية لها إستراتيجياتها الخاصة بها والإدارة المالية وجميع الإدارات كذلك. ولضمان نجاح إستراتيجية المنظمة بصفة عامة ينبغي أن يكون هناك ترابط وتساند وتوافق وتكامل بين جميع الإستراتيجيات المرتبطة بالإدارات المختلفة لكي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام للمنظمة وإستراتيجيتها ورؤيتها.

ومن هنا يتبين أن وجود إســتراتيجية شــاملة ناجحة وفعالــة للمنظمات يأتي من صلاح عمليات التخطيط وكفاءة الإستراتيجيات الخاصة بإدارات المنظمة، مما يمدها بالفرصة التي تمكنها من البقاء والنمو، ومن ثم الاســتمرار، كما أن وجود إستراتيجية فاشلة يؤدي، ولا شك، إلى هلاك المنظمات والقضاء عليها تماماً.

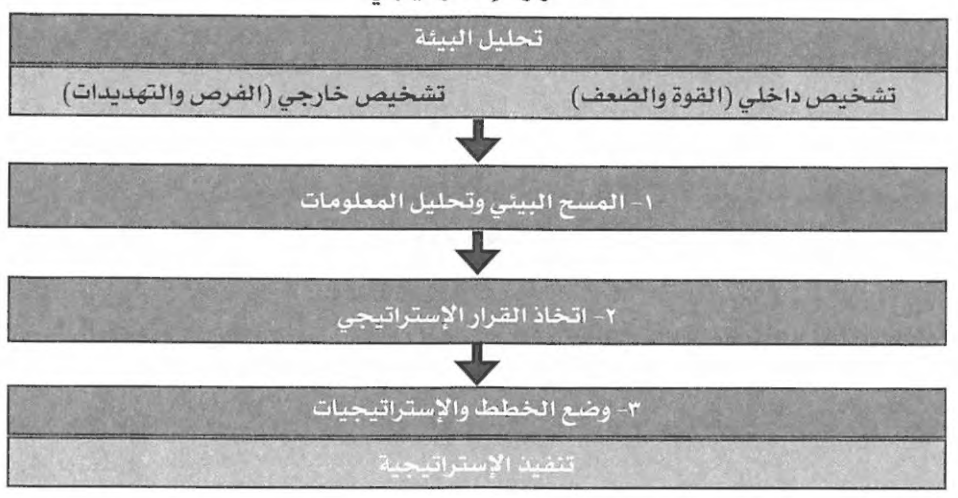
انتقاء الإستراتيجية المناسبة:

إن اختيــار الإســتراتيجية الملائمة لمنظمة ما أو إحــدى الإدارات أو لمنتج معين يتطلب الربط بين تقييم العوامل الخارجية والداخلية للبيئة التي تتواجد فيها المنظمة وبيــن البدائــل المتاحة من الإســتراتيجيات المختلفة أمام متخذ القــرار التي تلائم الظروف الموقفية التي تواجه المنظمة.

ويتعين على متخذي القرار الاختيار من بين العديد من البدائل الإســتراتيجية وفقاً لتقييم البدائل للإســتراتيجية المناسبة من خلال معايير معينة ونماذج محددة تمكنهم من اختيار البديل الأفضل مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل المؤثرة في تحديد شكل الإســتراتيجية التي تتلاءم مع رسالة الشــركة وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية للشركة. وتسمى هذه الخطوة من التخطيط الإستراتيجي بمرحلة الاختيار الإستراتيجي (strategic choice) إذ تعمل هنا الإدارة العليا على أنها المديــر أو رئيس مجلس الإدارة لتحديد أو (انتقاء) الحل الإســتراتيجي أو الوســيلة (الإســتراتيجية) التي تقود الشــركة إلــى أهدافها النهائية. ويجــب التدقيق في هذه المرحلــة، إذ إن جودة الاختيار الصائب يبنى عليه جــودة المراحل اللاحقة فيما بعد. وتتضمن هذه المرحلة ثلاثة إجراءات متداخلة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (٤)

القرار الإستراتيجي



(المصدر: إعداد المؤلفة)

١- تحديد البدائل الإستراتيجية:

تعرَّف البدائل الإستراتيجية على أنها وسائل متعددة وطرق مختلفة توصل المنظمة إلى الأهداف والغايات نفسها. فمثلاً إذا كانت الغاية هي الوصول إلى مدينة ما.. فإن البدائل (الوسائل) هي السيارة أو الطائرة أو غيرها...إلخ. وبالطريقة نفسها كي تصل المنظمة إلى أهدافها النهائية ينبغي أن تكون الإدارة العليا مبتكرة وتفكر خارج الصندوق في سبيل صنع وحصر البدائل أو الوسائل التي توصلها إلى ما تريد تحقيقه بنجاح وأمان وبما يتوافق مع قدراتها ومواردها، وتبعاً لهذا الإجراء تقوم الإدارة العليا متمثلة في المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة بحصر البدائل المتعددة للإستراتيجيات التي يمكن أن تطبقها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، وذلك بالارتكاز على نقاط القوة والضعف للشركة (نتيجة تحليل البيئة الداخلية)، والفرص والمخاطر في البيئة (نتيجة تحليل البيئة الخارجية).

٢- تحليل وتقييم البدائل والإستراتيجية:

يقوم ممثلو الإدارة العليا بتحليل كل بديل إستراتيجي تم الوصول إليه من الخطوة السابقة في ضوء معايير محددة وعمل جداول تتضمن الإيجابيات والسلبيات لكل

بديل. ويستعمل المدير هنا الكثير من النماذج لمساعدته في تحليل البدائل مثل: تحليل الحساسية والسيناريوهات ونماذج تحليل القرارات الاستثمارية المعروفة وغيرها. وينتج عن هذه الخطوة تقييم كل بديل من البدائل مما يستوجب أن يكون التقييم دقيقاً وموضوعياً.

٣- اختيار الإستراتيجية المناسبة:

تعد هذه الخطوة أهم خطوة في مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنها تحدد الإستراتيجية الواجب اتباعها. وفي هذه الخطوة تتعين الإستراتيجية بأن يقوم ممثلو الإدارة العليا بفحص نتائج تقييم البدائل من الخطوة السابقة ثم ينتقوا أنسب بديل إستراتيجي لوضع المنظمة الحالي وإمكانياتها البشرية ومواردها المادية مع الأخذ في الاعتبار إيجابيات وسلبيات كل بديل ومدى إسهام كل بديل في استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكذا معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة التي تتميز بها المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن اعتماد الخيار الإستراتيجي المناسب يتحدد بعد تقويم البدائل الإستراتيجية الذي يرتكز على أدوات محددة لتقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة (نماذج تحليل محفظة الأعمال)، ولعل أهمها نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية ونموذج مصفوفة ماكنزي ونموذج مصفوفة هوفر التي أنشئت لتجنب العيوب التي رافقت مصفوفتي بوسطن وماكنزي. وسوف يوضح الكتاب هذه النماذج بشيء من التفصيل في الفصول القادمة.

كما ينبغي على الإدارة الإستراتيجية في المنظمة مراعاة بعض العوامل المؤثرة في نجاح اختيار الإستراتيجية كالمفاضلة بين الإستراتيجية السابقة أو الحالية، واتجاهات صناع القرار في المنظمة، وتحديد درجة المخاطرة المقبولة، وعنصر الوقت، والموارد المتاحة في المنظمة إن كانت مادية أو بشرية.

أدوات تطبيق الإستراتيجية:

تعني مرحلة تطبيق الإستراتيجية أو تنفيذها (strategic implementation) أن توضع الإستراتيجية التي تم انتقاؤها موضع التنفيذ الفعلي. فبعد أن تقوم الإدارة العليا باختيار الإستراتيجية تبدأ مرحلة تنفيذها وذلك بتوفير احتياجات الإستراتيجية (المتطلبات الإستراتيجية – strategic requirements) من موارد مالية وبشرية

وإعـداد الهياكل التنظيمية وتطوير النظم الإدارية والسياسـات وإيجاد ثقافة داعمة للإسـتراتيجية. وتتضمن مرحلـة التطبيق عدداً من المهام المتشـابكة والخطوات المتداخلة، منها:

١. تحليل الهيكل التنظيمي:

أثبتت الدراسـات أن هناك تكاملاً بين هيكل المنظمة وإستراتيجيتها، إذ يعد نوع الهيكل التنظيمي بمثابة المجال الحركي الذي من خلاله تُنفيذ الإستراتيجية، ويشمل الهيكل التنظيمي عدداً من الاعتبارات التنظيمية مثل:

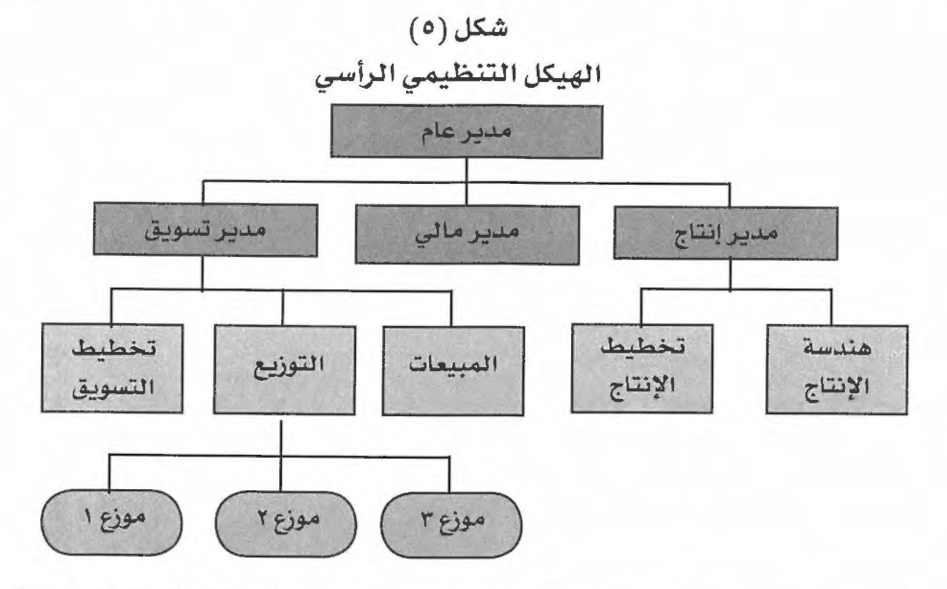
- مدى دعم الهيكل التنظيمي القائم في تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- تعيين المستويات الإدارية ووظائفها ومسئوليتها في تنفيذ مهام الخطة الإستراتيجية.
- الاستفادة من التنظيم غير الرسمي لتسهيل عملية تطبيق الإستراتيجية.

ونظراً لما سبق فإنه ينبغي تعيين أشكال الهياكل التنظيمية، وهي كما يلي:

١. الهيكل التنظيمي الرأسـي (الهرمي): وهـو المتبع في التنظيمات عامة، ويأخذ عدة أشكال قد تكون بسيطة وظيفياً، أو تقسم على أساس المنتج أو الموقع الجغرافي.

شكل (٥)

الهيكل التنظيمي الرأسي

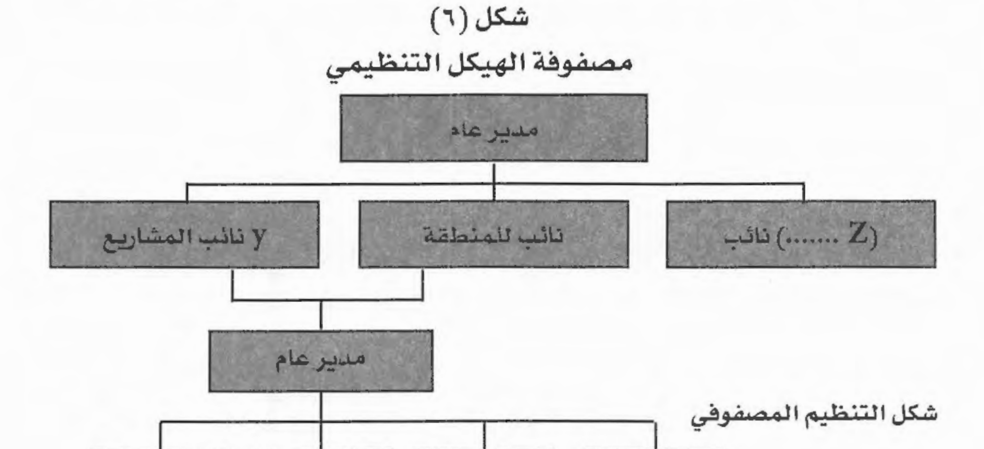


(المصدر: الموسوعة العربية، العلوم الاقتصادية والقانونية، الاقتصاد، المجلد السابع التنظيم: بنى)

٢. هيـــكل المصفوفـــة التنظيمية: يعني التدفق في الســـلطات والصلاحيات لكل من الإدارات الوظيفيـــة وإدارات المشـــاريع بصورة متوازنة فـــي التنظيم، ويلائم هذا الشكل عملية تطوير وإنجاز برامج ومشاريع متعددة ومختلفة في الوقت نفسه.

شكل (٦)

مصفوفة الهيكل التنظيمي

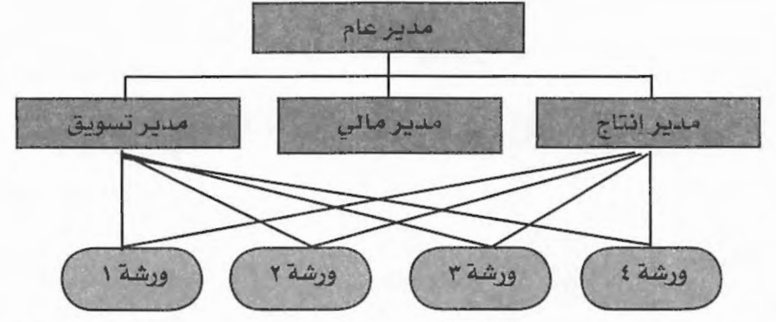


(المصدر: الموسوعة العربية، العلوم الاقتصادية والقانونية، الاقتصاد، المجلد السابع، التنظيم: بنى)

٣. هيكل الفريق التنظيمي: يعتمد على فكرة المشاركة والتساوي في السلطة الموزعة بين أعضاء الفريق الواحد والمشاركة في اتخاذ القرار بين القائد الإداري والأفراد التابعين له (اللامركزية) بهدف رفع الإنتاجية وإشباع حاجات الأفراد.

شكل (٧)

الهيكل التنظيمي الوظيفي

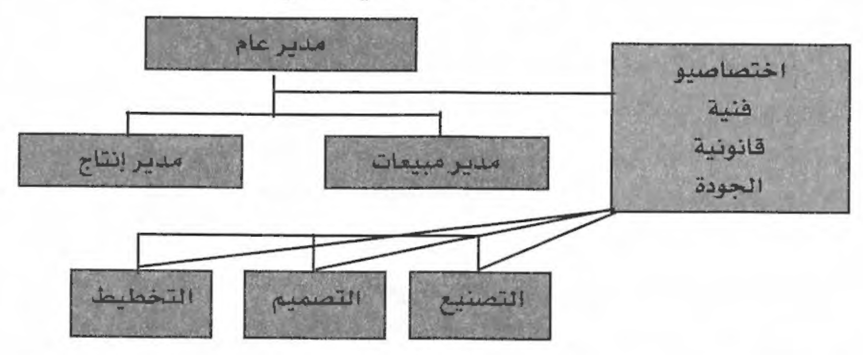


(المصدر: الموسوعة العربية، العلوم الاقتصادية والقانونية، الاقتصاد، المجلد السابع، التنظيم: بنى)

٤. هيكل التحالف: ويستخدم في حالة وجود تحالف إستراتيجي بين إدارتين مستقلتين لإنجاز أهداف مشتركة في مشروع مشترك سعياً إلى تعزيز عناصر القوة لدى أحد الأطراف والحد من عناصر الضعف الموجودة في الآخر.

شكل (٨)

الهيكل التنظيمي المزدوج



(المصدر: الموسوعة العربية، العلوم الاقتصادية والقانونية، الاقتصاد، المجلد السابع، التنظيم: بنى)

وكما يتم وضع واختيار الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق الإستراتيجية المختارة، فإنه يجب دعم ذلك بتصميم الأنظمة الإدارية المساندة لعمليات تنفيذ تلك الإستراتيجية التي تعد من مستلزمات تطبيق الإستراتيجية. وتشمل تلك الأنظمة أنظمة المعلومات الإستراتيجية التي من وظيفتها بناء قاعدة معلومات إستراتيجية تعمل على تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لعمليات التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات، إذ تعد المعلومات مورداً ثميناً للمنظمة يجب إدارته واستثماره لتحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمنظمة واكتساب قيمة مضافة للمنظمة ومن ثم المشاركة في تكوين ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة في بيئة الأعمال.

وبالإضافة إلى ذلك يتم تصميم أنظمة للتخطيط (التشغيلي أو المتوسط) والمتابعة والتحكم عن طريق تشغيل الخطط أو البرامج لكل وحدة رئيسية، وذلك بنقل الإستراتيجية إلى مرحلة أكثر تفصيلاً وأكثر تخصصاً لفترة زمنية لا تقل عن سنة وترتبط بالقرارات التكتيكية الخاصة بتنظيم إجراءات العمل والخطط التشغيلية القصيرة كالميزانيات والتقارير الدورية مثلاً، فهي تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية عن الدخل والنفقات الحالية والمتوقعة في كل مرحلة من مراحل تطبيق الإستراتيجية.

كمـا تتضمن الأنظمة الإدارية المسـاندة لتطبيق الخطة الإسـتراتيجية عدداً من الأنظمة الحاسـوبية المتكاملة التي من شأنها تحقيق الجودة الشاملة (TQM) مع كل عمليات الإنتاج.

الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية:

لا يمكن أن تحدث رقابة فعالة على تنفيذ الإسـتراتيجية إلا من خلال قيادة فعالة وأسلوب يستطيع أن يؤثر به المدير أو القائد في الموظفين من أجل تحقيق الأهداف أو تطبيق الخطط الإسـتراتيجية، ويتضمن هذا الأسـلوب التحفيز الإيجابي للأفراد وفرق العمل من خلال التركيز على المسئولين والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل ووضع معايير عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي وتعزيز مشاعر الانتماء والـولاء للمنظمـة، في حين تعتمد إدارات أخرى على التحفيز السـلبي مثل: العقاب والتهديـد والاهتمام بنتائج العمل من غيـر مراعاة متغيراته أو ظروفه وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة.

كما يؤثر في الرقابة والقيادة الفعالة أثناء تطبيق الإسـتراتيجية أسلوب أو طريقة اتخاذ القرارات الإدارية ودرجة تفويض الصلاحيات ودرجة مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون بيروقراطية أي من صنع فرد واحد (المدير) ويطلق علـى ذلك المركزية في الإدارة، أو قد تصنع القرارات عن طريق المشـاركة والحوار (اللامركزية في الإدارة) ويطبق هذا الأسلوب الإدارة اليابانية (نظرية Z).

بالإضافـة إلى ذلك ينبغي على الإدارة التركيز والاهتمام بالعاملين وفقاً لأسـلوب القيـادة المناسـبة للمواقف المختلفـة وطبيعة القائـد وطبيعة المهمـة القائم بها الموظف.

كمـا ينبغي علـى القيادة الإداريـة أن تكون ملمـة بالإمكانيات والمـواد المتاحة والتحديات الخارجية والمتغيرات التنافسـية التي قد تغير في أنظمة العمل الداخلية وفي الثقافة التنظيمية.

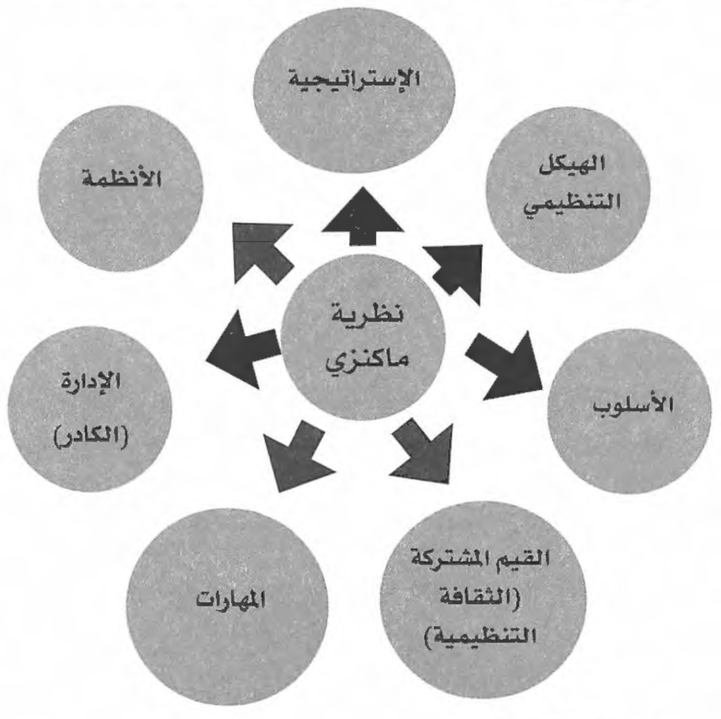
ولتحقيق النجاح في تنفيذ الإستراتيجية يمكن تطبيق نموذج نظرية ماكنزي لتنفيذ الإسـتراتيجية والرقابة عليـه (Mckinsey 7`s Theory) الذي يتلخص في أن ظهور مشـكلة ما خلال عملية التطبيق يعني نقصاً في التوافق بين الإستراتيجية وبين أحد عناصر النمـوذج والمتضمنة كلاً من (الإسـتراتيجية Strategy، الهيكل التنظيمي

Structure، الأسلوب (النمط) الإداري Style، النظم الإدارية المستخدمة Systems، المهارات Skills، الكادر Staff، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) Shared- Values (Org-Culture).

يوضح الشكل الآتي هذا النموذج الأمثل في تطبيق الإستراتيجية والرقابة عليها:

شكل (٩)

نموذج نظرية ماكنزي لتنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليه



(المصدر: إعداد المؤلفة)

تختلف الرقابة حسب طريقة تنفيذها إلى رقابة مباشرة ورقابة غير مباشرة أو حسب مجال تطبيقها إلى رقابة كمية ورقابة نوعية، كما تتعدد مستويات الرقابة الإستراتيجية تبعاً للمستوى التخطيطي والتنفيذي الذي تتواجد فيه، وبذلك يمكننا تقسيمها إلى:

- الرقابة الإستراتيجية: تهتم بتطبيق الخطط الإستراتيجية وتقييم آثار الأعمال الإستراتيجية التنظيمية، وتوجد في المستويات الإدارية العليا.

o الرقابة التكتيكية: تركز على تطبيق الخطط التكتيكية على مستويات أقسام (الإدارة الوسطى) وربطها بالنتائج الدورية واتخاذ الأعمال التصحيحية عند الحاجة.

o الرقابة التشغيلية: هي الرقابة التي تتم للتأكد من تطبيق الخطط التشغيلية وتوجيه النتائج بشكل يومي واتخاذ الأعمال التصحيحية في حال وجود حاجة لذلك.

كما تتعدد أشكال الرقابة الإستراتيجية حسب معايير تصنيفها، ومنها:

o الرقابة السابقة "Feed for ward control": هدفها منع وقوع الخطأ (الرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقائية) وتركز على المدخلات.

o الرقابة الجارية (المتزامنة) "Concurrent control": تُعد نقاط تفتيش للتأكد من استمرار العملية (الغربلة) وتركز على العمليات أثناء التنفيذ.

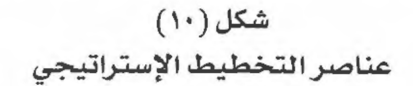
o الرقابة اللاحقة "Feed back control": نكون بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة للتأكد من مطابقتها لما هو مخطط، وتُركز على المخرجات.

وبالانتهاء من الرقابة يبدأ التدقيق الإستراتيجي بالتشخيص والتحليل المركز لمعرفة أسباب الخلل أو الانحرافات إن وجدت وإبداء التوصيات لتحسين نتائج الأداء.

أوجه المقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والإستراتيجية:

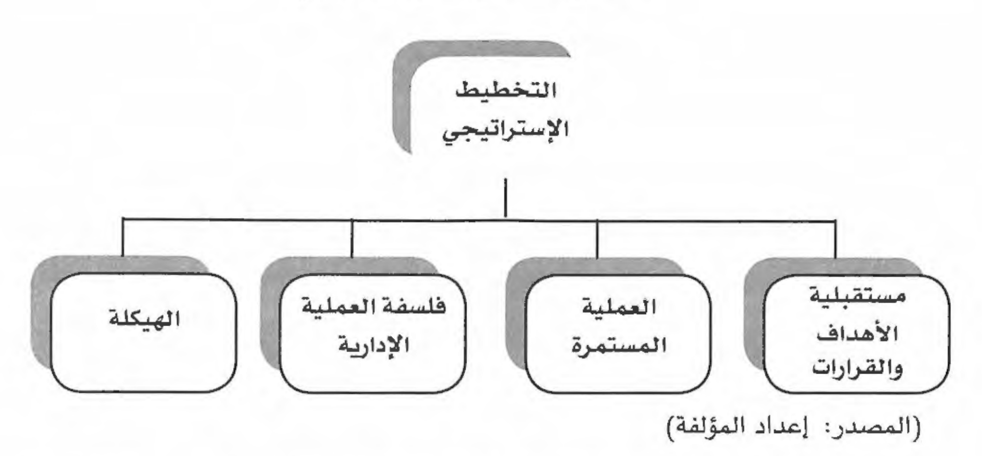
إن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية تقوم بها المنظمات لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الحالي إلى المستقبل المنشود وأدوات ذلك، وهو إحدى المهارات الأساسية للقيادة الفعالة وحجر الأساس في حياة المنظمات.

يُعد التخطيط الإستراتيجي مرحلة متقدمة من التخطيط وهو أكثر شمولاً، ففي حين أن التخطيط يبدأ بصياغة الأهداف ثم وضع الخطة، فإن التخطيط الإستراتيجي يبدأ بوضع رؤية ورسالة للمنظمة، ومن ثم صياغة أهداف طويلة الأجل تحول بعد ذلك إلى أهداف متوسطة وقصيرة المدى، ومن ثم إلى برامج وفعاليات وخطط تنفيذية. يرتكز التخطيط الإستراتيجي على عدة عناصر يوضحها الشكل التالي:



شكل (١٠)

عناصر التخطيط الإستراتيجي



(المصدر: إعداد المؤلفة)

يتضح من الشـكل السابق أن التخطيط الإسـتراتيجي يتضمن عنصر المستقبلية فـي تحديد الأهداف والبدائل التي يمكن اختيارها لاحقاً على المدى البعيد المتعلقة باتخاذ القرارات المناسـبة وكيفية تنفيذها، بالإضافة على أن عملية التخطيط عملية مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تشمل العديد من الجهود والأنشطة اللازمة لوضع الخطط وإجراء التعديـلات اللازمة وفقاً لطبيعة المتغيرات المحيطة بالمنظمة، كما أن التخطيط الإسـتراتيجي لا ينبع إلا من خلال فكر إسـتراتيجي فهو اتجـاه وطريقة حياة يجب ممارسـته وخاصة من قبل المديريـن والقادة، والتخطيط الإسـتراتيجي عمليـة منظمة لها هيكل محـدد من الغايات والأهداف والسياسـات والإستراتيجيات والخطط المرتبطة بالمستويات الإدارية المختلفة.

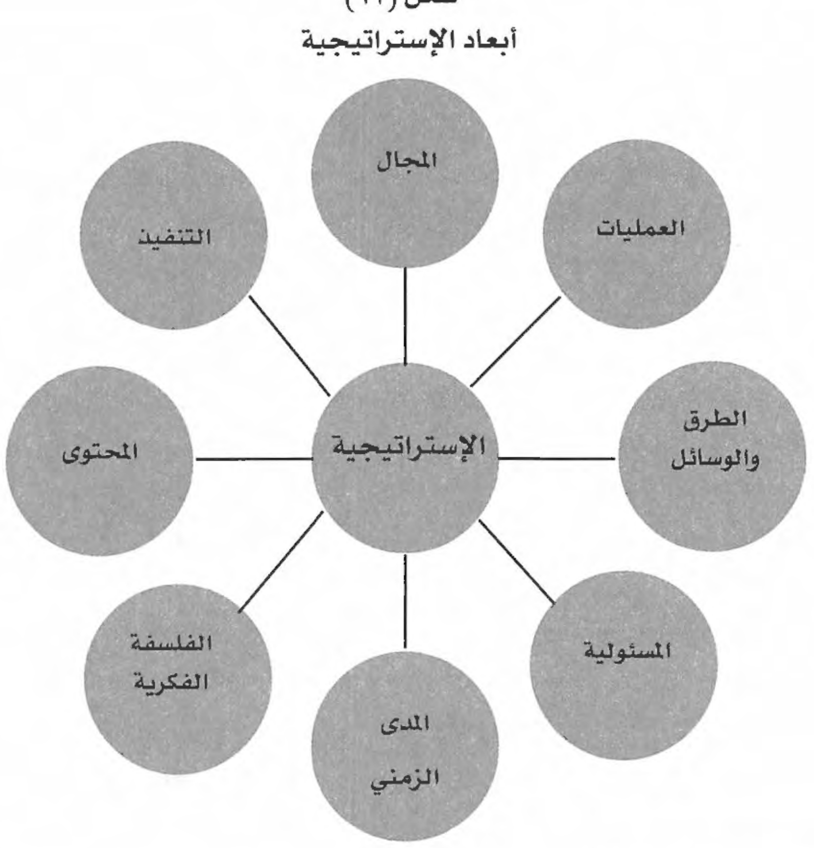
وبصفة عامة يعد التخطيط الإسـتراتيجي خارطة تُرشد إلى الطريق الصحيح بين نقطتيـن، أولها أين المنظمة الآن؟ والأخرى أين ترغب أن تكون في المسـتقبل وكيف يمكنها أن تحقق ذلك؟ وهو أحد أهم العناصر الأساسـية وأولها اللازمة لنجاح الإدارة في أي منظمة أو مؤسسة.

إن التخطيـط الإسـتراتيجي هو عمليـة تحتوي على أنشـطة وجهـود تقوم بها المنظمات لتحديد رؤيتها ورسالتها وغاياتها وقيمها وأهدافها وصياغة إستراتيجيتها، أو اتجاهاتها، واتخاذ القرارات بشـأن تخصيص مواردها لتحقيق هذه الإستراتيجية، بما في ذلك رؤوس الأموال والأشخاص.

وبذلك يتضح أن الإســتراتيجية هي أحد أهم مخرجات التخطيط الإســتراتيجي وتمثل إستراتيجية المنظمة نمط القرارات التي تكشف عن أهداف المنظمة وغاياتها وخطــط تحقيق أهدافها وكيفية تحقيقهــا. ولعل أهم من قدم أبعاداً واضحة لمفهوم الإســتراتيجية هــو (Chaharbagh,1995: 12& Feurer) ويمكــن تمثيل تلك الأبعاد الأساسية في الشكل التالي:

شكل (١١)

أبعاد الإستراتيجية



(المصدر: إعداد المؤلفة)

١- المجال: الأنشطة والموارد والتكنولوجيا والبيئة التي تعمل بها المنظمة.

٢- العمليات: إنشاء هيكل المنظمة وديناميكية المنظمة ودرجة المركزية واللامركزية.

٣- الوسائل: أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي وطرق القيادة والريادة.

٤- المسئولية: الجهات المسئولة عن وضع الإستراتيجية كالإدارة العليا والمختصين.

٥- إطار الوقت: الفترة الزمنية التي تغطيها الإستراتيجية.

٦- الفلسفة الفكرية: الإطار الفكري والنموذجي للمديرين.

٧- المحتوى: التركيز على مكونات النشاط.

٨- التنفيذ: ويعبر عن الطريقة التي تنفذ بها الإستراتيجية وكيفية تنفيذها.

بصفة عامة فإن التخطيط الإستراتيجي هو أنشطة وجهود، في حين أن الإستراتيجية هي وصف وكيفية تحقيق هذه الجهود.

الإدارة الإستراتيجية وأهميتها:

مع التطورات الحديثة التي تشهدها إدارة المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعتها وأنشطتها بات من المنتظر تحقيق التميز والتفوق، إذ تسعى المنظمة بكل مواردها لاكتساب الميزة التنافسية ولضمان بقائها واستقرار أوضاعها في السوق. ولا يتحقق ذلك إلا بإدارة جهود تخطيطية متكاملة تبدأ برؤية وتتخللها أهداف إستراتيجية طويلة المدى وتنتهي برقابة وتقييم. والإدارة الإستراتيجية هي جهود المديرين بمستويات الإدارة العليا لمتابعة الأنشطة التخطيطية وصياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة واختيار البدائل وتقييم الأداء المؤسسي.

والإدارة بشكل بسيط هي وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين من خلال عملية حشد الموارد وعناصر المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (منتجات أو خدمات) من خلال الوظائف التخطيطية، التنظيم، التوجيه، التشكيل، الرقابة واتخاذ القرارات.

أما الإستراتيجية فكما سبق وعرفت بأنها "فن قيادة الحرب" وامتد هذا المعنى إلى حقل التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، وفي تعريف مبسط هي فن الإدارة والقيادة، في حين أن الإدارة الإستراتيجية هي فكر إداري حديث وأسلوب جديد في الإدارة وتوليفة جديدة ومتنوعة من التقنيات والنماذج العملية في الإدارة الحديثة ومنهجية معاصرة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية وبنائها وتطوير إستراتيجيتها من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع البيئة المحيطة بها، إذ تعد الإدارة الإستراتيجية منظومة متكاملة

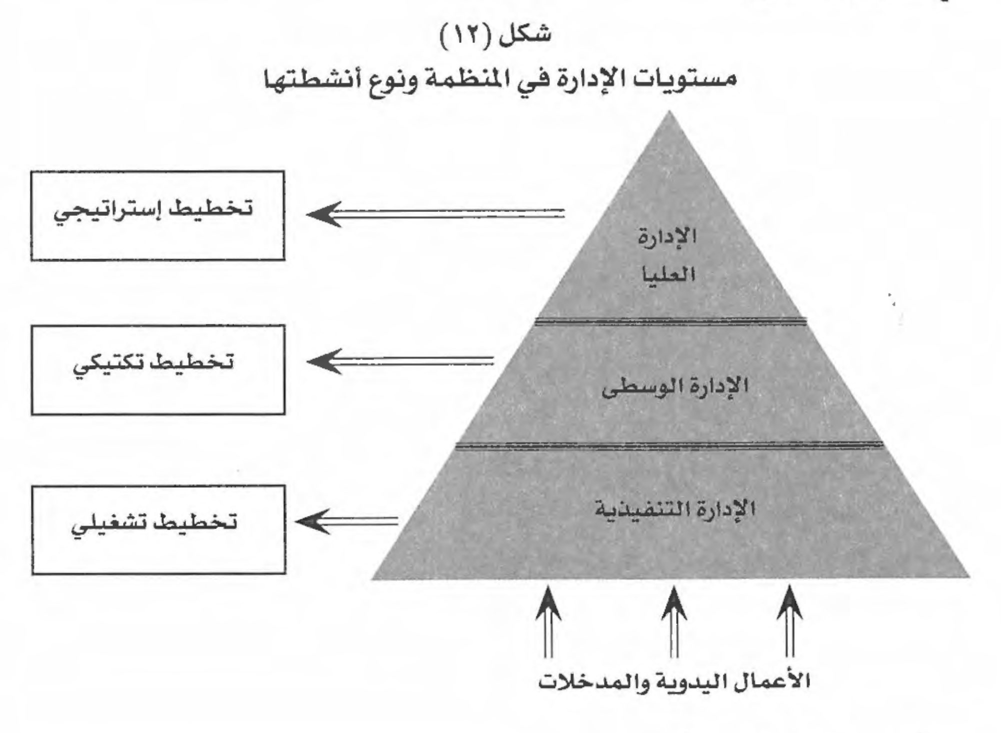
من الجهود والعمليات والأنشــطة ذات العلاقة بتحليل البيئتيــن الداخلية والخارجية ووضع إســتراتيجية ملائمة وتنفيذها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات البيئية فيها وذلك بما يضمن اكتســاب ميزة تنافســية للمنظمة تثبت وجودها وتســاعد على بقائها في الظروف التنافسية المختلفة.

كما تعد الإدارة الإســتراتيجية من المهام الحيوية للإدارة العليا في كل مؤسسة أو منظمة حديثة ســواء كانت حكومية أم خاصة، إذ إنهــا أحد أهم الواجبات الجوهرية التي تتصدر عمل المديرين بالإدارة العليا ويتحدد مســتوى كفاءة وفعالية الإدارة على حسب مستوى كفاء وخبرة المديرين وفكرهم الإستراتيجي، إذ لا تنجم الإدارة الفعالة إلا عن فكر إستراتيجي يعمل على متابعة وتقويم الأداء الكلي للمنظمة وتنمية وتطوير المنظمة بشكل يحقق الميزة التنافسية المؤكدة والمستمرة.

يوضح الشكل الآتي المستويات الإدارية في المنظمة والنشاط الإداري الذي يُمارس في نطاق كل مستوى:

شكل (١٢)

مستويات الإدارة في المنظمة ونوع أنشطتها



(المصدر: إعداد المؤلفة)

الاتجاهات الحديثة في الفكر الإستراتيجي:

إن الفكر الإســـتراتيجي الذي يتمتع به البعض هو في الأساس توليفة من المواهب والقدرات والمعارف والخبرات مما يولد فكراً إبداعياً قادراً على الاستشراق بالمستقبل على المدى الطويل، ويرتكز الفكر الإستراتيجي على الابتكار والأفكار الجديدة القابلة للتنفيــذ التــي يصعب على المنافســين تقليدها إلا بعد فترة زمنيــة طويلة أو بتكلفة عالية.

بالتأكيد، فالمفكر الإســـتراتيجي قادر على أن يكون قائداً ومخططاً إســـتراتيجياً يقــود عملية التغيير ولا ينتظر أن يحدث التغيير لمتابعته وتقييمه، ولكن يتوقعه ويتنبأ بــه، ويعمل على تجهيز وإعداد المنظمة إســـتراتيجيًا لمواجهته. ومن هنا فإنه ينبغي أن يمتلك المفكر الإســـتراتيجي المعرفة التامة والعميقــة بتفاصيل الواقع وخلفياته وظروفه وبأولويات المنظمة وقيمها ورســالتها وإســـتراتيجيتها وصياغة سيناريوهات مستقبلية.

يعتمد الفكر الإستراتيجي الحديث على عدة مفاهيم رئيسية تمثل مجتمعة الضوء الذي ينير للمنظمات طريقها التي تســعى من خلاله إلى الفوز على منافســيها، وأهم اتجاهات هذا الفكر مايلي:

١- العولمــة: أي إدراك أن بيئــة عمل المنظمة هي وحــدة كونية متكاملة، لا تقتصر على البيئة المحلية فحســب بل تمتد إلى أبعاد كثيرة وفقاً لطبيعة نشــاط وحجم المنظمة.

٢- الجودة الشــاملة: وتعني أن المنظمة تتنافس على جميع الخصائص والجودة في جميــع ما تقدمه من خدمات وما تقوم به من عمليات وأعمال وأنشــطة فلم يبت مقبــولاً فكرة الاهتمام فقط بجــودة المنتج النهائي والاعتمــاد على فكرة الميزة التنافســية الوحيدة، بــل تحولت المنظمات إلى فكرة الجودة الشــاملة في جميع العمليات وجميع المراحل.

٣- زيادة أهمية العميل: وذلك يندرج إستراتيجياً، إذ إن وجود العميل هو مبرر وجود المنظمة المعاصرة وإبقاءها، بل إنه المحور الأساســي في عملها، كما ينبغي على المنظمــة إدراك أن التنظيم الداخلي والإجــراءات والقواعد توضع من أجل رضا العميل.

٤- نسـبية الفـرص والتهديـدات والقوة والضعـف: تتوقف علـى إمكانيات وموارد المنظمات مقارنة بالمنافسين.

وبالإلمـام بهـذه العناصر الرئيسـية فـي الفكر الإسـتراتيجي يتـم التخطيط الإستراتيجي الجيد ووضع الإستراتيجية الفعالة للمنظمة، ولإتقان هذا الفكر وتنفيذ الإسـتراتيجية بكفـاءة فإنه من الضروري إدارة المنظمة إدارة إسـتراتيجية لمواجهة التحديات المختلفة والعوائق التي تعترض مسارها كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسـية والتكنولوجية المتسارعة وشراسـة المنافسة بين المنظمات التي امتدت هي الأخرى لتشـمل كل أنشـطة المنظمة بما فيها الموارد والكفاءات النادرة سـمة العصر، كما تتضمن تلك التحديات تغير الهيكل الوظيفي المعاصر الذي أصبح معتمداً على الخبرة والمعرفة المتخصصة في المجالات المختلفة التي من شأنها الإسهام في وضع إستراتيجيات ذات كفاءة وفاعلية في زيادة رضاء العميل.

ومـن الجدير بالذكـر أن نجاح المنظمـات العصرية هو محصلة إسـتراتيجيات مبتكـرة تدار إسـتراتيجياً بكفاءة وتـم وضعها من قبل إسـتراتيجيين أكفاء يتميزون بالفكر الإستراتيجي وتتنافس على توظيفهم المنظمات الكبيرة، ولعل أهم اتجاه فكري إستراتيجي الآن هو القيام بتحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية وينبغي أن يتم من منطلق العملاء والمنتج والقيمة المضافة وليس مجرد التغلب على المنافسين.

وبصفة عامة تعد الإدارة الإستراتيجية التي تدير أنشطة المنظمات من قبل هؤلاء المفكرين والمخططين الإستراتيجيين علماً يتمثل في مجموعة من القواعد المستقرة في الفكر الإداري، وفناً يكمن في قدرة القائد على تسـخير تلك القواعد بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

الفصل الثاني

الإستراتيجية التسويقية

الفكر الإستراتيجي التسويقي:

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات المتزايدة في المجالات المتعددة وخاصة التكنولوجية والتقنية التي تعيشها المنظمات الآن تقود إلى جعل المنهج الإستراتيجي أداة مهمة وذات كفاءة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة جميع عمليات وأنشطة المنظمة وأمراً لابد منه من أجل فهم الحقيقة الحالية ومحاكاة المستقبل.

يُعد التسويق في المنظمات الحديثة من أهم الإدارات على الإطلاق، وذلك لكونه يهتم باحتياجات ورغبات العميل الذي تنشأ وتعمل من أجله المنظمة، ولضمان نجاح تلك المنظمة ينبغي أن يتسم مديروها بالفكر الإستراتيجي التسويقي الذي يعد إحدى الركائز المهمة لتميز وتفوق أية منظمة أعمال أو قطاع حكومي، ومن خلال الفكر الإستراتيجي التسويقي تتحدد قدرة إدارة المنظمة عن طريق تعيين الرؤية الجيدة ورسم الصورة المناسبة والتخطيط الجيد الذي من شأنه وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المنظمة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى الأهداف الطويلة الأجل الخاصة بالمنظمة.

يعد التسويق الإستراتيجي حجر الأساس والمحرك الرئيسي والموجه العام لإدارة التسويق في المنظمات المعاصرة لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للتسويق. إذ يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعد أداة لتنفيذ هذا التوجه ضمن رؤية رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

والمدير الإستراتيجي في إدارة التسويق لا ينحصر دوره في رصد التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية والتغيرات في سلوك المنافسين والموردين والعملاء بل يمتد إلى التحرك الإستراتيجي بطريقة أفضل من المنافسين للاستفادة من التغيير الذي حدث أو إنشاء التغيير وفقاً لخدمة ظروف المنظمة والتنبؤ بالظروف المستقبلية المحيطة بالسوق، ومن هنا فإن مدير التسويق يجب أن يتصف بالقدرة على الإبداع والابتكار وإيجاد الفرص إن لم تكن موجودة والمواجهة الفعالة للتهديدات والتحديات المختلفة.

وتتطلب مواجهة التغيرات المتزايدة في المنظمات المختلفة أن تتسلح المنظمة وإدارة تسويقها بالفكر والتوجه الإستراتيجي الحديث بهدف المرونة وسرعة التكيف مع هذه التغيرات من خلال وضع العديد من الخيارات الإستراتيجية البديلة، وهذه الخيارات تترجم إلى خطط وبرامج تسويقية إستراتيجية تلائم طبيعة هذه التغيرات وتستطيع تحقيق الأهداف نفسها طويلة المدى والمرتبطة بالمنظمة.

التخطيط الإستراتيجي التسويقي للأنشطة التسويقية:

يختص التخطيط الإستراتيجي التسويقي بإدارة التسويق في المنشأة ويبدأ ببناء الرؤية الخاصة بإدارة التسويق التي تكون بالطبع مشتقة من رؤية المؤسسة ككل، ومن أمثلة الرؤية التسويقية الريادة في السوق أو أن تكون المنظمة هي الأفضل أو أن تكون المنظمة الأكبر في الحصة السوقية. ويهدف التخطيط التسويقي الإستراتيجي إلى تحديد أهداف إدارة التسويق التي هي جزء من أهداف المنظمة، ومن ثم وضع الإستراتيجيات المناسبة والقادرة على تحقيق هذه الأهداف بما يخدم الأهداف العامة للمنظمة.

وباستخدام التخطيط تحدد إدارة التسويق الأنشطة التسويقية والجهود والأعمال والوظائف الواجب القيام بها من أجل توجيه المنظمة تسويقياً ونقلها من موقعها الحالي إلى الموقع الذي تطمح أن تبلغه في المستقبل، أي إن التخطيط الإستراتيجي التسويقي هو " العملية التي من خلالها تتخذ القرارات التسويقية المختلفة وتؤدى الأعمال التي يمكن أن تؤثر في أداء المنظمة بصفة عامة في الأجل الطويل".

تتطلب فعالية التخطيط الإستراتيجي للتسويق معرفة تسويقية ودراية وخبرة لجميع أعضاء فريق التسويق في المنظمة بمكونات عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المرجوة منها وطرق تحقيقها، ولكي يتم ذلك بالصورة الصحيحة يجب توفر العدد والجودة المناسبين من الكوادر الوظيفية في إدارة التسويق وتوضيح التوصيف الوظيفي والإطار العام لعملهم وتنسيق الاتصال فيما بينهم من حيث تأمين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة ومصادر المعلومات والبيانات وتخصيص الاحتياجات الأساسية التي يبنى عليها التخطيط.

إن التخطيط الإستراتيجي التسويقي يمثل الصورة الكاملة في علاقة المزيج التسويقي لمنتجات المنظمة وباقي الوظائف الأخرى، ويتميز التخطيط الإستراتيجي التسويقي بالشمولية والقدرة على استثمار الفرص، إذ تجري عملياته وفقاً لرؤى واضحة. ينبع احتياج المنظمات المعاصرة للتخطيط الإستراتيجي لأنشطتها التسويقية من أهمية تشكيل صورة واضحة لدى المنظمة عن حجم نشاطها في الفترة المقبلة وضرورة تنويعه ووجود نظم متكاملة لدى المنظمات لتقييم أداء مصادر الإمداد لاحتياجاتها.

يمر التخطيط الإستراتيجي للتسويق بمجموعة من المراحل التي لا بد من ربطها بالبيئة التنظيمية للمنشأة حتى تكون قابلة للتنفيذ، وتبدأ هذه المراحل بمعرفة الوضع الراهن للمنظمة وتحديد رؤيتها ومهمتها لاعتبار ذلك أساساً لتحديد الأهداف وبناء وتكوين الإستراتيجيات، إذ إن الأهداف ماهي إلا نتائج محددة تسعى المنظمة لتحقيقها من أجل إنجاز مهمتها وانعكاساً لأسس مفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة في ضوء تحليل إمكانيات المنظمة ومواردها الداخلية المالية والبشرية والتكنولوجية، ودراسة وتحليل البيئة الخارجية اقتصادية كانت أم اجتماعية أم سياسية أم تكنولوجية أو نحو ذلك من اتجاهات المنافسة، من أجل تعيين الفرص التسويقية التي يمكن استغلالها لتدعيم المركز السوقي والتنافسي للمنظمة، ومواجهة التهديدات ومن ثم يبدأ بعد ذلك تحديد إستراتيجية المنظمة وهي وسيلة وأداة تستخدمها المنظمة من أجل البقاء والاستمرار والتحسين والتطوير وسوف يستعرض الكتاب أنواعاً متعددة ونماذج مختلفة من الإستراتيجيات التي يمكن للمنظمة اتباعها في مجال التسويق. ويأتي بعد ذلك تطبيق الإستراتيجية المختارة من خلال البرامج التسويقية وخطط العمل حسب جدول زمني محدد وتكلفة مالية معينة ويتم ذلك في متابعة ورقابة إستراتيجية وتقييم ما نُفذ بالفعل، ويُعد أساس القياس هنا هو تقديرات المبيعات والأرباح في منظمات الأعمال وتحقيق المنافع العامة في الجهات الحكومية، ويوضح الشكل الآتي خطوات التخطيط التسويقي:

شكل (١)
خطوات التخطيط التسويقي الإستراتيجي



(المصدر: إعداد المؤلفة)

وبصفة عامة فإن التخطيط التسويقي نشاط رئيسي لايمكن الاستغناء عنه أو تجاهله في المنظمات المختلفة، سواء الخاصة أم العامة، من أجل تحقيق النمو والازدهار لأي منظمة فلم يعد هناك مكان بالسوق المحلي أو العالمي لأي مؤسسة تتخذ قراراتها بعشوائية أو بدون أهداف.

الإستراتيجية التسويقية:

كثيراً ما يحدث تداخل في فهم التسويق الإستراتيجي والفرق بينه وبين إستراتيجيات التسويق، إذ تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول. وكما سبق

فإن الإستراتيجية التسويقية هي محصلة ونتاج التخطيط الإستراتيجي التسويقي، أيضاً وهي خطة تستخدم لتقسيم السوق وتحديد السوق المستهدف واختيار البرامج والخطط التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، وكذلك الناس، العمليات والبيئة المادية (في قطاع الخدمات) لإشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف.

تعمل الإستراتيجية التسويقية الشاملة على تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة من فرص وتسخير مواردها بحيث تستخدم الاستخدام الأمثل، كما تساعدها على تخطي العقبات والعوائق التي قد تعترض مسارها مما يوجد ميزة تنافسية للمنظمة في السوق المستهدف التي تعمل به.

يقوم بإنشاء وصياغة الإستراتيجية مدير التسويق الذي بالطبع يجب أن يتمتع بالفكر الإستراتيجي، ويبدأ المدير بتحديد رؤية إدارة التسويق والرسالة المتبعة والأهداف التسويقية والمالية معتمداً في ذلك على قواعد بيانات ومعلومات دقيقة توفرها نظم المعلومات التسويقية، بالإضافة إلى تحديد المجموعات والاحتياجات التي ينوي إشباعها من خلال عروض السوق، ومن ثم تحديد الموقف التنافسي للخدمات أو المنتجات التي تسهم في إنجاز أهداف الخطة.

وينبغي مراعاة أن تكون الإستراتيجية التسويقية شاملة وواضحة من حيث إستراتيجية العلامة التجارية وإستراتيجية المستهلك التي سوف تستخدم وبشكل عام فإن إعداد وتطوير إستراتيجية التسويق يمر بالمراحل التالية:

شكل (٢)

مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية



(المصدر: إعداد المؤلفة)

سوف يتعرض الكتاب لكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية التسويقية بالتفصيل فيما بعد. وتعرف إستراتيجية التسويق على أنها "خطة عمل طويلة المدى لتحديد وتحليل السوق المستهدف، وتطوير تسويقي خاص لمقابلة حاجات هذا السوق". وبصفة عامة

تهدف إستراتيجية التسويق إلى التحسين المستمر وتطوير الأداء عن طريق استخدام إستراتيجيات فرعية وخطط وبرامج تسويقية مثل تطوير خدمات ما بعد البيع، التنبؤ بالسوق، تطوير أجزاء سوقية جديدة وتحليل الحصة السوقية ... إلخ.

إن إعداد الخطط التسويقية الإستراتيجية ليس بالأمر اليسير، فهي عملية معقدة إلى حد ما لاحتوائها أنشطة معقدة للمديرين عند اتخاذ القرارات التي تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة المديرين وحدسهم وأحكامهم وعلى كمية ضخمة من المعلومات، بالإضافة إلى احتياج الإستراتيجية إلى تحليل شامل للبيئة التي تعمل بها المنظمة والمحيطة بها في ظل التغيرات المتسارعة مع الاستفادة من المعلومات الناتجة عن هذا التحليل.

إستراتيجيات المستويات المختلفة في إدارة التسويق:

إن إستراتيجية التسويق هي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة كما أنها نتاج عمليات تخطيط التسويق في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا/ S.B.U/ الوظيفية) ويتميز كل مستوى إداري بأنشطته الخاصة وإستراتيجياته المتبعة وفقاً للمستوى الإداري:

١- إستراتيجية النمو (مستوى المنظمة).

٢- إستراتيجية مزيج المنتجات (مستوى وحدة الأعمال S.B.U).

٣- إستراتيجية التسويق (المستوى الوظيفي).. وإستراتيجية التسويق تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع أساسية هي: إستراتيجية المكانة السوقية والمنافسة للمنتج وإستراتيجية الحصة السوقية وإستراتيجية المزيج التسويقي، وعادة ما تستلزم إستراتيجية التسويق معادلة أنشطة المنظمة مع مواردها، فهي أداة الربط بين المنظمة والبيئة، وهي أيضاً خطتها الشاملة المكونة من عدة خطط لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، بالإضافة إلى أنها مؤشر الاستجابة السريعة والفعالة تجاه متغيرات البيئة التسويقية.

وكما هو الحال في إدارة المنظمة وهيكلها التنظيمي فإن إدارة التسويق تتكون أيضاً من ثلاثة مستويات إدارية أعلاها مستوى الإدارة العليا للتسويق كرئيس التسويق أو مدير إدارة التسويق الذي يمارس نشاطات التخطيط الطويل الأجل والإستراتيجي واتخاذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار البيئتين الداخلية والخارجية

للمنظمة، ثم يلي ذلك مستوى إدارة التسويق التكتيكي، ويشمل نائب أو مساعد مدير إدارة التســويق ومدير التوزيع ومدير الترويج ومديري المنتجات الذين من وظيفتهم إدارة الإســتراتيجية وإدارة الأنشــطة في الإدارة الوســطى والمتابعــة، ويتبع ذلك المســتوى التشغيلي إذ يشمل مديري المبيعات ومراقبي التنفيذ ومسئولي التحصيل والموظفين الذين يقومون بتنفيذ الخطط الفرعية وقصيرة الأجل والأعمال اليومية والشهرية المعتادة.

يتطلب إعداد الإستراتيجيات التسويقية لكل مستوى إداري من إدارة التسويق سياسة إبداعية وتغييراً مستمراً يتوافق مع التغيرات السريعة للبيئة وظروف المنافسة وتوقعات ردود فعل المنافسين وخاصة أن إستراتيجية التسويق تعد أداة ووسيلة التمييز التنافسي، كما يجب مراعاة التكامل والترابط بين وظائف التســويق وجميع وظائف المنشــأة من جهة، والمرونة والتكيف مع الظروف البيئية وخاصة الخارجية من جهة أخرى.

وبالإضافة إلى ما ســبق، فإنه يجب أن تتسم الإســتراتيجيات التسويقية بالنظرة الشــمولية للمتغيــرات المختلفة ويتم ذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة ســواء أكانت داخلية أم خارجية وإمداد الســوق بها، مع إيجاد وسائل لتوفير التغذية المرتدة بالمعلومات.

خطة التسويق الإستراتيجية وخطة التسويق التكتيكية:

تتنوع الخطط التســويقية من حيث المستوى الشمولي Comprehensiveness إذ تتدرج من الإســتراتيجية ثم التكتيكية لتنتهي بالعملياتية (التشــغيلية). ولمقارنة تلك الخطط بعضها ببعض يتضح أن هناك فروقاً واضحة تميز كل خطة عن الأخرى.

إن الخطة الإســتراتيجية التســويقية تنبع مــن فكر إســتراتيجي يتميز به رئيس التسويق ويترجمه في شكل تخطيط إستراتيجي يتضمن عدداً من الأنشطة ليفرز بعد ذلك الإســتراتيجية التســويقية، وهي خطة بعيدة المدى تغطي مدى زمنياً يراوح بين ثلاث ســنوات فأكثر وتمثل الخطوات التي تتبعها إدارة التســويق للوصول إلى أهداف التســويق الإســتراتيجية. وينبغي الإشــارة هنا إلى أن تحديد واختيار إســتراتيجية المنظمة في مجال التســويق يجب أن يتســم بالدقة والموضوعية والمرونة ويجب أن تســهم الإستراتيجية المختارة في الأهداف التي تسعى إليها إدارة التسويق والمنظمة معاً على اعتبار التكامل بينهما واتحاد الهدف العام.

بينما تعد خطة التســويق التكتيكية (البرامج) هي العمليات والأنشطة التسويقية والخطــط الفرعية التي تصف كيفية تطبيق الإســتراتيجية التســويقية، وهي خطة متوســطة المدى تغطي مدى زمنياً أكثر من ســنة وأقل من ثلاث ســنوات وتشــمل إدارة الإســتراتيجية التســويقية والرقابة عليها من قبل الإدارة الوسطى المتمثلة في مديري الفروع والأقسام المختلفة في التسويق. والخطة التكتيكية هي خطة مصممة لمساعدة الخطة الإستراتيجية التســويقية وتبنى على أهداف تكتيكية تحدد النتائج التي يجب على أقســام التسويق الرئيســة والوظائف الأساسية إنجازها للوصول إلى الأهداف الكلية الإســتراتيجية، ووفقاً لإدارة التسويق الحديث فإنه يقتضي مشاركة جميع المســتويات الإدارية للإســهام في صنــع القرار الإســتراتيجي وتنفيذ القرار التكتيكي وهو ما تســهم به المســتويات العليا. ويمثل الشــكل الآتي مصفوفة القرار الإستراتيجي والتكتيكي.

شكل (٣)

مصفوفة القرار الإستراتيجي والتكتيكي

التكتيك	الإستراتيجية: فاعل	الإستراتيجية: غير فاعل
كفء	١- تزدهر سريعاً	٣- تموت ببطء
غير كفء	٢- المحافظة على البقاء	٤- تموت سريعاً
	فاعل	غير فاعل

يتضح من الشكل السابق الحالات الأربع لمدى فاعلية إسهام الإستراتيجية وكفاءة التكتيك:

١- تفاعــل إســتراتيجي فعال مــع كفاءة فــي التكتيك ← ازدهار للتســويق ومن ثم للمنظمة.

٢- قرارات إســتراتيجية فعالة + تكتيك غير كفء ← فجوة بين إدارة التسويق العليا والدنيا ← على إدارة التسويق إعادة هيكلة الأعمال للبقاء.

٣- إســتراتيجية غير فاعلة + تكتيك كفء، إدارة العليا لم تحدد أهدافها بشكل دقيق وواضح ← إعادة النظر فيها.

٤- وهي الأخطر: إستراتيجية غير فاعلة + تكتيك غير كفء ← لن تنجح الإستراتيجية التسويقية، ومن ثم لن تتمكن المنظمة من البقاء وستنسحب من السوق سريعاً.

أما في حالة الخطة التشغيلية (الموازنات) فهي خطة قصيرة المدى تتمثل في مجموعة من الخطط التي تعد من قبل مشرفي فروع التسويق المختلفة ومنسقي القطاعات التسويقية وتحدد بدقة الخطوات اللازمة باتجاه إنجاز الأهداف التشغيلية وتدعم الخطط التكتيكية، وتكون في شكل جدول وبرنامج أداء الأعمال التفصيلية كما تغطي مدى زمنياً سنة أو أقل من سنة. وتتبع الخطة التشغيلية من الأهداف العملياتية (التشغيلية) وهي نتائج محددة للوحدات أو المجموعات الصغيرة في قسم التسويق والأفراد يمكن الوصول إليها وتكون مقاسة ومحددة.

وبصفة عامة فإن إدارة التسويق في المنظمة مثلها كسائر الإدارات الأخرى، تعد منظمة داخل المنظمة وتعد أهدافها جزءاً من الأهداف العامة للمنظمة.

أهمية إستراتيجيات التسويق للمنشأة:

إن التغيرات العالمية والتقدم العلمي السريع أدى إلى تطور مفاهيم العملاء في اختيار السلع والخدمات وتزايد المنتجات وتعقدها وإيجاد سلع بعضها ينافس بعض في مدة قصيرة للغاية وبتكاليف إنتاجية قليلة بسبب التكنولوجيا الإنتاجية واشتداد المنافسة بين المنظمات ونشوب حروب الأسعار.

تعد إستراتيجية التسويق الطريق الذي يوجه المنظمة إلى الأهداف المرغوب فيها من خلال إيجاد وتحقيق ميزة تنافسية تعلو بها على نظرائها في السوق المستهدف وفي حدود إمكانياتها وما تملكه من موارد ووفقاً للظروف المختلفة للبيئة المحيطة من فرص وتحديات.

ويترتب على إعداد الإستراتيجية التسويقية الفعالة حصول المنشأة على العديد من المميزات والمنافع، لعل أهمها:

- يعمل التسويق على مساعدة المنظمة في إلقاء الضوء على عوامل القوة ومواطن الضعف بالمقارنة بمنافسيها لكي يتسنى لها تعزيز وضعها والتحسين من عيوبها.
- تمكين المنظمة من التعرف على البيئة المحيطة بها والكشف عن الفرص المتاحة أمامها، والصعوبات والتهديدات التي تؤثر في عملها.
- تحقيق التوازن بين المنشأة والبيئة التي تعمل فيها.

- العمل على تعيين وتحليل خصائص السوق سابقاً وحالياً ومستقبلاً مما يساعد على سهولة تقسيم السوق وتحديد الجمهور المستهدف.
- مساعدة مسئولي التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها، مما يتيح الفرصة للمنظمة كي تستعد لمواجهتها ومنع حدوثها.
- معرفة الآثار المستقبلية للقرارات الحالية لمسئولي التسويق.
- قياس وتحليل وتقييم الفرص التسويقية واختيار الأسس الصحيحة لذلك وتحديد أهداف بشكل أكثر واقعية.
- القيام بتحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة، وبينها وبين أنشطة وعمليات المنظمة والإدارات الأخرى فيها من جهة أخرى.
- تبسيط إجراءات التنفيذ والمتابعة وتسهيل مهام الرقابة على أنشطة التسويق.
- تطوير أو التخلص من وحدات الأعمال ذات الأداء السيئ.

أنواع إستراتيجيات التسويق:

تعد إستراتيجيات التسويق خيارات مهمة وبدائل تفاضل المنظمة فيما بينها لاختيار الأفضل لها ولعملائها ولموقفها أمام منافسيها ومكانتها وحصتها السوقية وأيضاً على حسب دورة حياتها وطبيعة النشاط الذي تقوم به، وتبعاً لذلك تتنوع إستراتيجيات التسويق على النحو التالي:

- إستراتيجيات المزيج التسويقي الخاص بمنتجات وخدمات المنظمة ويمكن التعبير والتحكم في عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) بما يخدم أهداف المنظمة.
- الإستراتيجيات الموسمية: وتتبع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمنتج أو الخدمة وتوقيت الترويج له والإعلان عنه أو تخزينه وفقاً لطبيعة المنتجات أو الخدمات، فمثلاً تكثر إعلانات المياه أو مبردات الهواء عند دخول فصل الصيف.
- الإستراتيجيات الإقليمية وإستراتيجيات السوق المحلية: ترتكز هذه الإستراتيجية على اتساع الموقع الجغرافي للمنظمة وتساعد هذه الإستراتيجية في تحديد ما إذا كانت الإستراتيجية التسويقية محلية (إستراتيجية التسويق المحلي) أم أنها مزيج من خطط على المستوى الإقليمي (إستراتيجية التسويق الدولي).

• نموذج (PORTIER) للإســتراتيجيات التســويقية: يفترض PORTIER وجود ثلاث إستراتيجيات دفاعية تحقق للمنظمة ميزة تنافسية أكيدة وتقوى مركزها أمام القوى التنافسية الخماســية وهي: (المنظمات الجديدة، الموردون، المشترون، المنتجات البديلة، المنافسون العاديون)، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في:

١- إســتراتيجية قيادة التكلفة: هي إســتراتيجية تجعل مــن المنظمة تنتج بأعداد كبيرة وتكلفة قليلة من خلال الاســتثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والتحكم في سعر البيع بحيث يكون بأسعار رائدة في السوق.

٢- إستراتيجية التمييز: وذلك بالبحث عن التميز والانفراد بمميزات معينة كالأسعار والجودة وخدمات ما بعد البيع.

٣- إســتراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الإستراتيجية على مجال محدود من السوق المســتهدف والعملاء ويتم التركيز على ذلك الجزء من الســوق وتكثيف وإتقان العمل فيه، لإبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في المنظمة وحصتها السوقية.

• إســتراتيجيات الحصة السوقية: وهي عدة إستراتيجيات يمكن للمنظمة الاختيار ما بينها وهي على النحو التالي:

١- إستراتيجيات الدفاع التسويقي: أي الدفاع عن الحصة السوقية بتقديم منتجات جديدة (سلع أو خدمات) ويشترط لذلك أن تكون المنظمة رائدة في السوق.

٢- إســتراتيجيات الهجوم التسويقي: وتعمل على توســيع حصة المنظمة السوقية إمــا عن طريق التركيز على مواطن القوة للمنظمة أو نقاط ضعف المنافســين، ويشترط أيضاً لهذه الإستراتيجية قيادة المنظمة في السوق.

٣- إســتراتيجية الاتباع التســويقية: وتصلح للمنظمات الصغيرة أو الجديدة فبدلاً من تحدي المنظمات الكبيرة أو منافســتها يصبح من الأفضل في هذه المرحلة اتباع المنشــأة القائدة للسوق بتقليد منتجاتها أو الاقتصار على قطاع واحد من السوق.

٤- إســتراتيجية الاكتشاف: وتستخدمها المنظمات التي لديها الرغبة والقدرة على المخاطرة واكتشاف منتجات جديدة للسيطرة على السوق وتحقيق أرباح عالية.

٥. إستراتيجية الملاحقة: وهي محاولات متلاحقة من المنظمات الصغيرة للوصول إلى مستوى المنظمة الكبيرة من خلال الهجوم على المنظمات النظيرة لها.

٦- إستراتيجية قيادة الأسواق الصغيرة: وهذه الإستراتيجية تتجنب منافسة المؤسسات الكبيرة أو ملاحقتها بل تهتم فقط بالأسواق الصغيرة.

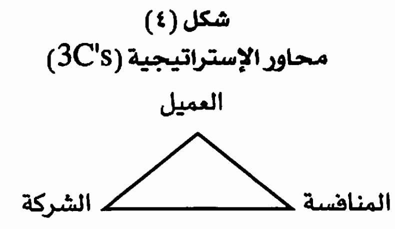
- إستراتيجيات الإنفاق: لدعم المنافذ والأسواق ذات المبيعات القليلة نسبياً.
- إستراتيجيات المحيط الأزرق: وهي الإستراتيجيات التي تحدد من خلال فتح مساحة غير معروفة مسبقاً وإيجاد الطلب وفرص النمو المعرفي.
- إستراتيجيات المحيط الأحمر: هي الإستراتيجيات الموجودة حالياً، أي ضمن مساحة السوق المعروفة اليوم.
- التكتيكات التنافسية: وهي ليست بإستراتيجية ولكنها خطة تشغيلية أو تنفيذية ويمكن اعتبارها حلقة وصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك عدداً من الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن صياغتها كإستراتيجية المنتج والعلامة التجارية والإستراتيجيات المرتبطة بدورة حياة المنتج التي تلائم كل مرحلة من مراحله المختلفة كإستراتيجيات الكشط والاختراق والتطوير وغزو الأسواق والابتكار وغيرها، وسوف نستعرض هذه الإستراتيجيات بالتفصيل في الباب الرابع من هذا الكتاب.

مجالات إستراتيجيات التسويق:

إن أي إستراتيجية تسويقية، يمكن انتقاؤها، لابد أن تتمركز مجالاتها في واحد من ثلاثة محاور رئيسية هي: إستراتيجيات خاصة بالشركة أو إستراتيجيات خاصة بالمنافسين كالسوق أو أخرى خاصة بالعملاء (المستهلكين). ويمثل الشكل الآتي مثلث مجالات الإستراتيجية:

شكل (٤)
محاور الإستراتيجية (3C's)



وتأتي إستراتيجيات العميل في رأس المحاور الأساسية للإستراتيجية نظراً لأهمية تلك الإستراتيجيات، ويوضح الجدول الآتي أمثلة على كل مجالات الإستراتيجية:

جدول (١)
أمثلة على مجال الإستراتيجيات التسويقية

مجالات الإستراتيجية		
العميل	الشركة	المنافسة
• العلاقات	• تطوير المنتجات	• السوق المستهدف
• الروابط	• الابتكار	• الموقع التنافسي المتميز
		• العلامة التجارية

وبالنظر إلى مجالات العمل التسويقي فإن الإستراتيجيات لا تخرج عن إستراتيجيات المنتج والتوزيع والترويج والإعلان والبيع وعلاقات العملاء والبحوث التسويقية. ومن ناحية أخرى فإن إستراتيجيات التسويق تتعدد حسب نوع النشاط التسويقي كإستراتيجية التسويق الإلكتروني والتسويق الاجتماعي والسياسي والتسويق الشبكي والإقليمي والدولي والعالمي والتسويق الأخضر أو التسويق الداخلي والخارجي تبعاً لنطاق البيئة التسويقية.

الفصل الثالث

البيئة التسويقية:

البيئة التسويقية:

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات المتزايدة في المجالات المتعددة وخاصة التكنولوجية والتقنية التي تعيشها المنظمات الآن تقود إلى جعل المنهج الإستراتيجي أداة مهمة وكفؤة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومتابعة جميع عمليات وأنشطة المنظمة وأمراً لابد منه من أجل فهم الحقيقة الحالية ومحاكاة المستقبل. وفي ضوء محيط العمل الذي تتواجد فيه المؤسسات والمنظمات، فإن أي منظمة يمكن اعتبارها نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتكيف معها وتتفاعل مع الظروف التي تفرزها البيئة التسويقية.

تعرف البيئة التسويقية بأنها مجموعة من العناصر والقوى التي تقع داخل أو خارج المنظمة وذات تأثير في صياغة وتنفيذ سياساتها وإستراتيجيتها التسويقية، ومن ثم على قدرة المنظمة في المنافسة، وذلك لكونها قوى متعددة ومؤثرة في إمكانية المنظمة في الحصول على مدخلات العمليات المختلفة (كالموارد البشرية والمالية والإدارة والتنظيم والوقت والجهد) كما تؤثر في مدى قدرة المنظمة على القيام بالعمليات التشغيلية التي تتم خارجياً من الموردين والوسطاء في السوق أو داخلياً مثل بحوث التسويق والمزيج التسويقي والمزيج الترويجي، وتعمل هذه العمليات من أجل توليد المخرجات التي تتمثل في تحقيق جميع أهداف إدارة التسويق والعملاء والخدمات النهائية والمعلومات والحصة السوقية.

إن البيئة التسويقية هي توليفة من المؤثرات الخارجية المحيطة بالمنظمة والقوى الداخلية المؤثرة في كفاءة الإدارة بقسم التسويق المتحقق في أنشطة المزيج التسويقي وخططها سلباً أو إيجاباً. فهي امتداد من داخل المنظمة إلى خارجها وبما يحيط بها من متغيرات مختلفة من أجل التواصل مع العملاء وإيصال مخرجاتها ومخططاتها إلى عملائها ولتضخه في السوق المستهدف.

تعد العلاقة بين البيئة التسويقية والمنظمة علاقة تبادلية بين البيئة وإدارة التسويق وذلك لأن المنظمة نظام مفتوح يؤثر في البيئة ويتأثر بها. فالمنظمة القوية في الخارج

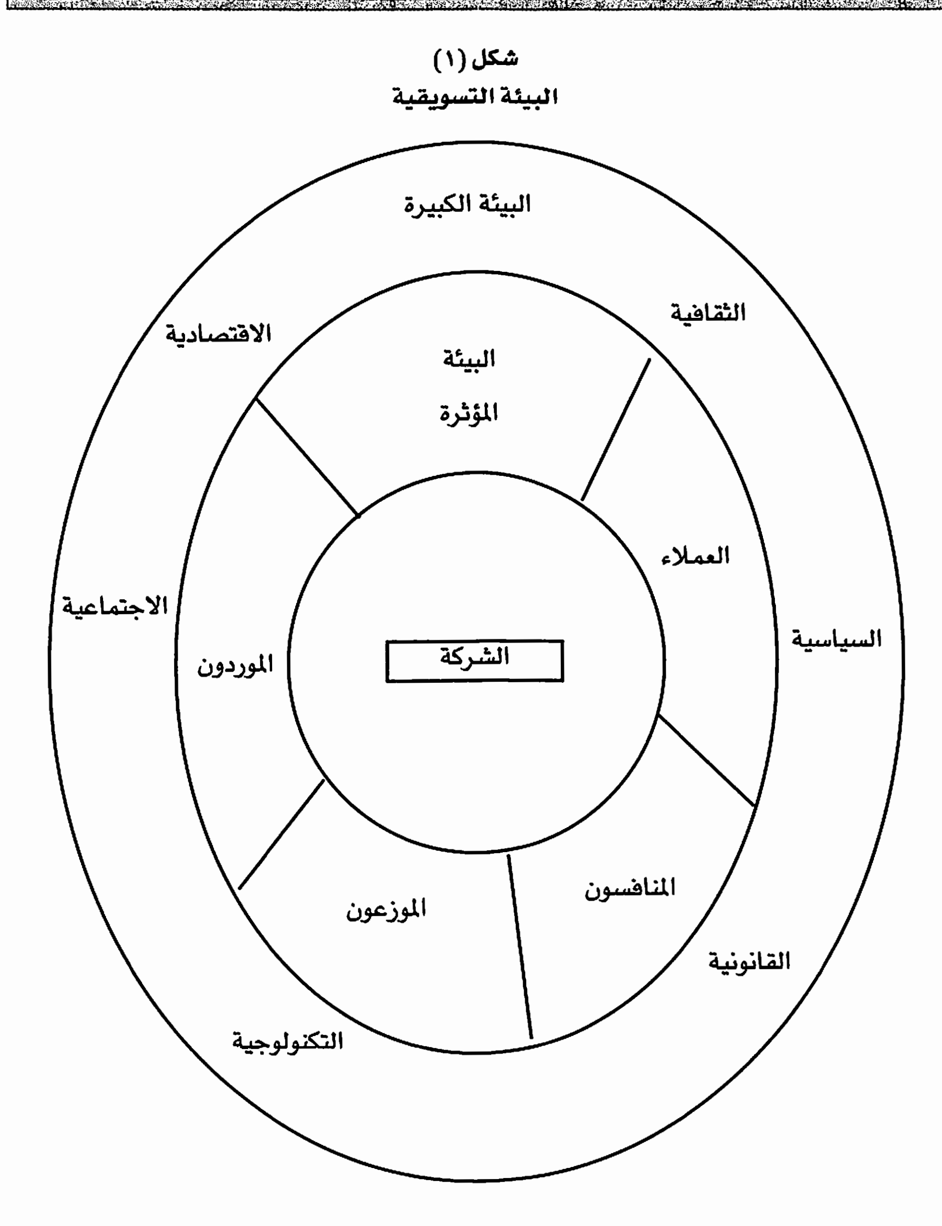
وذات النفوذ تستطيع القيادة في السوق، وأما إذا كانت الشركة ضعيفة في الخارج فإن محاولاتها تنحصر في التكيف مع الظروف السوقية بشكل روتيني دون أي ابتكار وإبداع تسويقي.

ويمكن تصنيف بيئة التسويق إلى أنواع متعددة وفقاً لعوامل كثيرة مما يساعد على التعرف على أثر البيئتين التسويقيتين الداخلية والخارجية في التخطيط والتطوير وصياغة الإستراتيجيات والخطط المختلفة.

عناصر البيئة التسويقية:

تحتوي البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمات على عناصر متعددة تختلف حسب أساس التقسيم الذي يعتمد عليه تقسيم البيئة، فمثلاً عند تقسيم البيئة التسويقية من حيث المصدر فإن هناك بيئة داخلية وبيئة خارجية وبيئة عامة. وكل بيئة منها تتكون من عناصر مختلفة. وعند القيام بتقسيم البيئة التسويقية من حيث السيطرة فإنها تنقسم إلى عوامل سيطرة بدرجة عالية، وعوامل يمكن السيطرة عليها بدرجة قليلة وبشكل غير مباشر، وعوامل لايمكن السيطرة عليها. بالإضافة إلى تقسيم البيئة التسويقية من حيث التأثير إلى عوامل جزئية مثل الموردين الوسطاء والمنافسين والعملاء وعوامل كلية تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والتنافسية والتكنولوجية والطبيعية. ومن المتعارف عليه أن البيئة التسويقية تتكون من عنصرين رئيسين يمكن توضيحهما بالشكل التالي:

شكل (١)
البيئة التسويقية



- المصدر: أمنية محمود حسن محمود، نظم المعلومات.

وكما هو في شكل (١) يتضح ما يلي:

أولاً - المنظمة: وتتكون من الموظفين ومقدمي الخدمات والإدارات والأقسام المختلفة ومتخذي القرار وأعضاء مجلس الإدارة والموارد المادية والبشرية بصفة عامة.

ثانياً - البيئة التسويقية الخارجية: وتنقسم إلى قسمين أساسيين هما:

- البيئة التسويقية الصغيرة أو المباشرة: تعمل المنظمة في نظام اجتماعي مفتوح تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية وتشغلها من خلال العمليات لتدفع للبيئة مخرجات. وتتكون البيئة المباشرة من عناصر عديدة تؤثر وتتأثر بها المنظمة كالموردين والعملاء والوسطاء والموزعين والوكلاء.
- البيئة التسويقية الكبيرة: تتأثر أنشطة المنظمة بظروف البيئة الكبيرة المحيطة بها محلياً وعالمياً فتؤثر في قراراتها التسويقية أو الإنتاجية وعلى جميع المتعاملين معها كالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.

التحليل الإستراتيجي للبيئة:

قبل البدء بصياغة الأهداف وبناء الإستراتيجية أو الخطة التسويقية للمنظمة يجب فهم البيئة المحيطة وتحليل جميع عواملها والقوى المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية التي تؤثر في قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها وتحقيق أهدافها.

تُفهم البيئة التسويقية المحيطة بالمنظمة عن طريق تحليل القوى البيئية ومؤثراتها الداخلية والخارجية عن طريق جمع بيانات ومعلومات تعتمد على الدقة والمصداقية في الكم والنوع، وذلك هو دور قسم بحوث واستخبارات التسويق في المنظمة.

تتصاعد أهمية ذلك مع تزايد المنطلق الحديث في التوجه نحو العملاء وتحديد السوق وتبني المنظمات على اختلاف أنواعها للمفهوم التسويقي الذي يبدأ وينتهي بالسوق، ولعل أهم أساسيات هذا المفهوم ما يلي:

١- يرتبط التسويق بإشباع حاجات ورغبات العملاء وهو ما يجب تبنيه من قبل المنظمة.

٢ - يبدأ نشاط التسويق قبل بدء العمليات أو التصنيع.

٣- تحول التسويق من كونه نشاطاً ثانوياً إلى مستوى النشاط الأساسي الموحد.

٤- لا بد من وجود إستراتيجية تسويقية تخدم أهداف المنظمة أياً كان نوعها أو نشاطها، وتحقق التكامل والتوافق للأنشطة الداخلية في كل من إدارة التسويق تحديداً والمنظمة بصفة عامة.

٥- أصبح مقياس نجاح المنظمة أو فشلها في مدى تأثير قرارات المنظمة وتأثرها بإشباع احتياجات العملاء والمرونة عند التعرض لظروف السوق المختلفة.

٦- مراقبة ومتابعة أحوال السوق ودراسة التغيرات التي تطرأ عليه سعياً لمواكبتها والتنبؤ بالإستراتيجيات والخطط المستقبلية التي يجب وضعها.

٧- ينتهي نشاط التسويق باستطلاع آراء ومستوى رضا العملاء وخدمات ما بعد البيع.

إن التحليل الإستراتيجي للبيئة يسمى أيضاً بالتحليل الموقفي (Situational Analysis) إذ يدرس ويحلل موقف المنظمة داخلياً وخارجياً.

العوامل البيئية الداخلية والخارجية وتحليل (PESTEL):

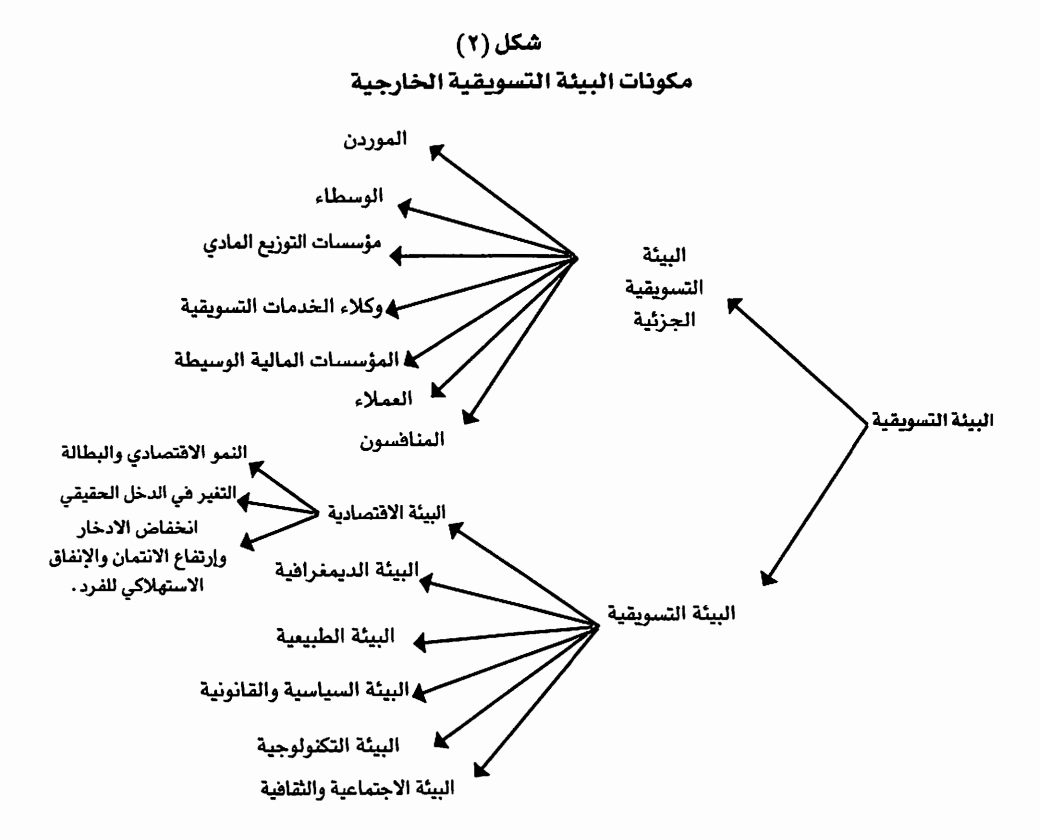
يرتكز التحليل البيئي على القيام بنوعين أساسيين من التحليل هما:

١- تحليل البيئة الخارجية (البيئة الميكروية والبيئة الماكروية، أو الجزئية والكلية) وصولاً إلى مجموعة من التهديدات والفرص للمنظمة.

٢- تحليل البيئة الداخلية (الشركة) وصولاً إلى مواطن القوة والضعف في المنظمة، وبعد ذلك نتائج التحليلات معاً لإيجاد مفهوم عام للبيئة التسويقية.

أولاً- تحليل البيئة الخارجية: وهي مجموعة من المؤثرات خارج المنظمة والمؤثرة في قدرتها وأدائها وعلاقاتها التبادلية، وتنقسم إلى قسمين يمكن توضيحهما بالشكل التالي:

شكل (٢)
مكونات البيئة التسويقية الخارجية



١- البيئة التسويقية الكلية (Macro environment):

تتكون من بيئات كبيرة متعددة سواء في قراراتها التسويقية أم الإنتاجية التي تؤثر في كل من المنظمة والمتعاملين، وتشمل هذه البيئة ما يلي:

- البيئة الاقتصادية: تؤثر البيئة الاقتصادية والنمو الاقتصادي في الطلب والعرض في السوق وكذلك البطالة والتغيرات في الدخل الحقيقي، وأيضاً الأسعار والتغير في النمط الاستهلاكي للأفراد.
- البيئة الديمغرافية: وتتكون من عدة عناصر كاتجاهات السكان وموقعهم السكني والتوزيع الوظيفي وعوامل الهجرة والفئات العمرية وحجم الأسر ومستويات الدخل والحالة الاجتماعية والدينية والمستوى التعليمي.

- البيئـة الاجتماعيـة والثقافية والدينية: جميـع أفراد المجتمع ومنشـآته وقيمهم واعتقاداتهم وسـلوكهم وانتماءاتهـم وعاداتهم وتقاليدهم مما يؤثـر في القرارات التسويقية في المنظمة ومن ثم في المنظمة ككل.
- البيئـة الطبيعية: تفرض ظروف البيئة ومناخها وما تحتويه من موارد طبيعية وجود بعض الفرص والمخاطر التسـويقية، وتظهر أهمية ذلك بشـكل خاص في مفهوم التسـويق الاجتماعـي ومن خـلال الاهتمام بحمايـة البيئة والحد مـن المخاطر التسويقية.
- البيئـة السياسـية والقانونية: إن تحديد القواعد العامة للأعمال في الدولة وسـن القوانين ووضع التشـريعات يؤثـر بالتأكيد في نشـاطات المنظمة، بالإضافة إلى العلاقة بين التوجهات السياسـية ونشـاط الشركات مثل قانون خصخصة شركات القطاع العام وإنشـاء الشـراكات وغيرها مما أثر بالطبع في عمليات التسويق في الدولة .
- البيئة التكنولوجية: للتكنولوجيا العالمية أثر كبير ومباشـر في المنظمات الحكومية وقطاع الأعمال، إذ إنها سمة العصر ومفتاح تطور ونجاح المنظمات مما يعمل على إيجاد فرص تسويقية جديدة وتهديدات أيضاً.

تعـرف أدوات تحليل البيئة الخارجية الكلية هذه بتحليل (PESTEL) ويسـتخدمه محلل الأعمال تمهيداً لتغير الأعمال. ويتم هذا التحليل عن طريق ورشات عمل لتسهيل الحصول على المطلّوبات، إلى طرق لتحليل وتنظيم المتطلّبات.

٢- البيئة التسويقية الجزئية (Micro environment)

وهـي متغيرات خارجية أيضاً ولكنهـا أقرب للمنظمة وتؤثر في المنظمة بشـكل مباشر ويتم هذا التحليل على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية وتتكون من:

- الموردين أو المـزودين: وهم الشـركات والأشـخاص الذين يزودون المؤسسـة باحتياجاتها من مواد خام ومنتجات وخدمات مرافقة للمنتجات وجميع التجهيزات اللازمة والكميات التي تحتاجها المؤسسـة وأسعار المواد من خلال عقود مبرمة. وعلى المؤسسة الاهتمام بالعلاقة الجيدة بينها وبين المزودين وذلك لكونهم عملاء أيضاً.

• العملاء (المشتركين): وهم مفتاح النجاح بالنسبة لأي منظمة وخاصة فيما تتميز به بيئات العمل من منافسة وتغيرات كبيرة. وقد يكون العملاء على شكل أفراد يشترون السلع والخدمات لأجل الاستهلاك الشخصي أو عملاء صناعيين وهم منظمات تشتري الخدمات لأجل إدخالها في عمليات جديدة كي تُحقق أهدافهم، وعملاء إعادة البيع وعملاء حكوميين يشترون السلع وخدمات الجمهور وعملاء دوليين كالأجانب في دول أخرى. وعلى المنظمة دراسة ومعرفة أنواع العملاء واحتياجاتهم، إذ إنهم مركز الاهتمام في المنظمات المعاصرة.

• الوسطاء: كالوكلاء أو التجار وشركات النقل والتخزين والبنوك ووكالات الإعلان، ويعادل ذلك مؤسسات التوزيع المادي كالمخازن الكبيرة ومؤسسات النقل التي تتضمن الشاحنات والخطوط الجوية، والمؤسسات المالية كالبنوك وشركات التأمين والمؤسسات التمويلية والجهات الحكومية، وينبغي على إدارة التسويق تحليل نشاط الوسطاء عموماً ودراسة عوامل تحفيزهم وعوامل التكلفة ووقت التسليم ومدى الأمان والعمل على تقوية علاقاتها بهم.

• وكلاء الخدمات التسويقية: مثل مؤسسات بحوث التسويق والإعلان ووسائل الدعاية ومؤسسات تنظيم العلاقات العامة والمعارض والمؤسسات الاستشارية التسويقية.

• المنافسة: عنصر مهم في تحليل السوق والتعرف على المنافسين وحجم المخاطر المحتملة.

وبتحليل البيئة الخارجية يتعين لنا الفرص المتاحة للمنظمة والعوائق التي قد تهدد نشاطها.

ثانياً - تحليل البيئة الداخلية: هي مجموعة من القوى التي تمتلكها المنظمة والعوامل التي تعانيها داخلياً والمؤثرة في قدرتها وأدائها وموقعها الحالي في السوق. وفي التحليل الإستراتيجي للبيئة يجب إخضاع البيئة الداخلية للدراسة والتحليل والتي تتكون من:

• **المنشأة أو المنظمة:** تعد المواقف التي تتعرض لها المنشأة والمصداقية التي تتعامل بها مع موظفيها أو عملائها الخارجيين من أهم عوامل النجاح والتميز، إذ يستوجب ذلك جعل التسويق إستراتيجيةً لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التوجه نحو التركيز على خدمة العملاء سواء كانو داخليين كالموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء الخارجيين ويتفاعلون معهم مما يقوي وضع الشركة في مواجهة المنافسة.

• **الأفراد داخل المنظمة:** كمخططي الإستراتيجية ومنفذيها ومتخذي القرار سواء أكانوا من مجلس الإدارة أم لا، والمساهمين والمستثمرين والعاملين. وينبغي دراسة هؤلاء الأفراد من أجل مراعاة أهدافهم أثناء وضع وتنفيذ الإستراتيجية.

• **الموارد والأداء:** هي إمكانيات المنظمة البشرية كالكفاءات والتدريب والحوافز والترقية والعلاقات مع النقابات العمالية ومزايا العمل، وكذلك الموارد المادية كالأراضي والمباني والموقع وحجم الاستثمار، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي والإداري الخاص بالمنظمة.

إن دراسة وتحليل جميع العناصر السابقة والخاصة بالبيئة الداخلية للمنظمة سواء كانت أنشطة مساندة أم رئيسية تساعد في تحديد سلسلة القيمة (Value Chain Analysis) التي تشمل جميع الأنشطة والوظائف في المنظمة كالتسويق والمالية والعمليات والبحوث والتطوير، في حين تمثل جودة الجهود والأنشطة التي تمارس منذ وصول المواد الخام إلى طرح المنتج النهائي في السوق بالقيمة المضافة للعملاء (Value Added). ويتعين بتحليل البيئة الداخلية التعرف على نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة ومواطن الضعف التي تعانيها.

تحليل (SWOT):

ينطلق تحليل SWOT (يعرف حديثاً SWOC إذ أصبحت التهديدات مجرد تحديات يجب مواجهتها واجتيازها) من محصلة تحليل عناصر البيئة الداخلية الذي ينتج عنه تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة، وأيضاً تحليل البيئة الخارجية وأدوات PESTEL الذي يفرز الفرص المتاحة للمنظمة والتهديدات التي قد تتعرض لها.

جدول (١)

تحليل SWOT

تحليل SWOT	عوامل سلبية	عوامل إيجابية
عوامل داخلية	نقاط الضعف W	نقاط القوة S
عوامل خارجية	التهديدات T	الفرص O

إن تحليل SWOT هو السلاح الذي تستخدمه المنظمات عند صياغة إستراتيجياتها التســويقية وخططها المستقبلية وهو مفتاح النجاح لإدارة المنظمة وجعلها في مكانة تسبق غيرها من المنافسين وتهيئ لها غداً أفضل.

ويمكن عمل هذا التحليل لكل متغير من متغيرات البيئة الداخلية كالتمويل والإدارة والتسويق، ولكل متغير من متغيرات البيئة الخارجية كالمنافسة والتكنولوجيا والعملاء، ومن أمثلة نقاط القوة توافر كوادر بحثية مميزة وجودة عالية، في حين قد تكون نقاط الضعف أن عدد العاملين غير كافٍ والخدمات تتشابه مع ما يقدمه بعض المنافسين. أما بالنسبة للفرص فقد تكون مثل تخفيف بعض القوانين التي تشجع على نمو المنظمة وإنشـــاء قاعدة جديدة للعملاء، في حين أنـــه يمكن اعتبار بعض الظروف الاقتصادية مثل الأزمات المالية سواء في الداخل أم في العالم تهديداً لنشاط المنظمة.

إن تحليل SWOT هو الأداة البســيطة الســـريعة لفهم الصـــورة الكاملة لوضع الســـوق الحالي وهو نقطة البداية لوضع الإســـتراتيجية التسويقية الملائمة لنجاح وتميز المنظمة، ويحدث ذلك عن طريق اســـتخدام تحليل (TOWS) وهو جزء يلي تحليل SWOT ولكن يتضمن تشغيل العناصر المختلفة مع بعضها البعض من خلال القيـــام بالمقارنات والتقاطعـــات بين نقاط القوة والضعـــف والفرص والتهديدات، ويمكن تمثيل ذلك بمصفوفة الجدول التالي:

جدول (٢)

مصفوفة تحليل TOWS

SW / OT	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	S O (1)	W O (2)
المخاطر والتهديدات T	S T (3)	W T (4)

هنا تبدأ صياغة الإســـتراتيجية عن طريق البحث في تشـــغيل العناصر مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال التالي:

١- S. O: استخدام نقاط القوة لتدعيم اقتناص الفرص المتاحة، وهذه الإستراتيجية هي إستراتيجية هجومية.

٢- W. O: استخدام الفرص المتاحة لدعم نقاط الضعف التي قد تقلل من الاستفادة من تلك الفرص، وهذه الإستراتيجية تُعد إستراتيجية علاجية.

٣- S. T: استخدام النجاح الناتج عن نقاط القوة للحد من التهديدات، وهذه الإستراتيجية بمثابة خيار للمنظمة على أنها إستراتيجية دفاعية.

٤- W. T: السعي للحد من نقاط الضعف ومقاومة وتجنب التهديدات، وقد تقود هذه المعاناة إلى إستراتيجية الانسحاب من السوق وهو الخيار الأمثل في حالة عدم القدرة على التغلب على تهديدات الوضع الحالي في السوق.

ولصورة أكثر وضوحاً، يمكن تمثيل هذه الإستراتيجيات في شركة تقنية معلومات مثلاً كما هو مبين بالمصفوفة التالية:

مثال على مصفوفة تحليل Tows في شركة تقنية معلومات

نقاط الضعف (W) ١- المشاريع - تحتاج إلى تحكم ٢- أيدي عاملة غير كافية.	نقاط القوة (S) ١- الخدمات: رضا العميل بشكل كبير.	عوامل داخلية / عوامل خارجية
ضعف / فرص WO (٢، ١) (١، ١) استخدام مديري المشاريع نيابه عن العملاء.	قوة / فرص SO (١، ١) تطوير وتغيير الخدمات المقدمة للعملاء.	فرص (O) ١- القوة الاقتصادية للعملاء. ٢- القوة الاقتصادية للموردين
ضعف / المخاطر WT (٢، ١) تطبيق عملية الإدارة القوية بالعقود الفرعية والتحكم بالمشاريع.	قوة / تهديدات ST (٢، ١) الاستفادة من عمليات التشغيل في التعليم / التدريب للعملاء.	المخاطر (T) ١- مواطن الضعف التقي عند العملاء / المواطنين ٢- التحديات القانونية / التعاقدية مع الموردين.

وبذلك يمكن لمعدي الإستراتيجية التسويقية أن يشكلوا الإستراتيجيات التي تكون بمثابة اختيارات إستراتيجية تكيفية أمام المنظمة.

تحليل السوق والعملاء:

لا يقتصر تحليل الموقف التسويقي فقط على دراسة المنظمة بل يتسع ليشمل أيضاً دراسة أجزاء السوق وتحديد إمكانياته وتحليل العملاء، وذلك كونه أحد متطلبات استكمال عملية إعداد وبناء الإستراتيجية التسويقية.

تتضمن دراسة السوق تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتركيز على العوامل المؤثرة في نشاطها والأوضاع المختلفة التي تطرأ عليها. كما يتناول هذا التحليل طبيعة السوق والتغيرات والخصائص التي يتعرض لها، مثل معرفة عدد وطبيعة السكان، وتحديد مدى حاجة السوق من منتجات وخدمات المنظمة، وحجم الطلب الحالي والمستقبلي لهذه الخدمات.

ولكي تكون الإستراتيجية التسويقية فعالة يجب تحديد السوق الذي سوف تنفذ تلك الإستراتيجية فيه وتعيين القطاعات المستهدفة من العملاء والمستفيدين من خلال تجزئة السوق الكلية (Market Segmentation) إلى مجموعات متجانسة في السمات والاحتياجات.

ويمكن تقسيم مجموعات العملاء تبعاً لبعض المؤشرات كالمتغيرات الديموجرافية والجغرافية والسيكوجرافية ودوافع الشراء وتوقيت الشراء. ويتطلب تقسيم السوق بشكل فعال التحديد المتجدد لاحتياجات ورغبات العميل وفقاً لجوانب شخصيته والفئة العمرية والدخل والنوع والثقافة والمهنة والطبقة الاجتماعية ومستوى التعليم، ومن ثم القيام بإشباعها حسب الوقت والسعر والمكان المناسب، كما ينبغي على الإدارة التسويقية أيضاً تعيين الأسواق المستهدفة لكي يتم العمل بنجاح وكفاءة، إذ لا يمكن للمنظمة خدمة السوق ككل.

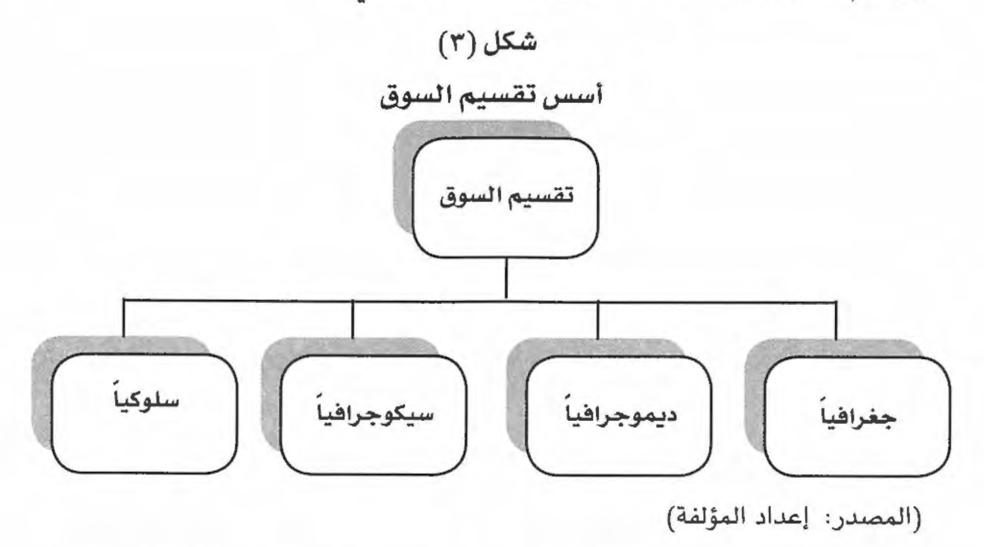
تبدأ فكرة تقسيم السوق بتصنيف وتمييز حاجات ورغبات العملاء وليس بتصنيف المنتجات والخدمات، وعادة ما يختلف السوق في درجة تجانس مفرداته، الأمر الذي يقسم قطاعات أو أقسام السوق بطريقة ميسرة، أما إذا كان السوق غير متجانس في خصائصه فذلك يعني أن على إدارة التسويق بالمنظمة إما تقديم خدمة واحدة تشبع حاجات عدد كبير من العملاء وهو ما يعرف بسياسة التسويق غير المتنوع، أو تقديم عدة خدمات تشبع احتياجات كل فئة من فئات السوق ويسمى ذلك بسياسة التسويق المتنوع، بالإضافة إلى الخيار الآخر وهو تقسيم السوق مع تركيز الجهود على قطاع واحد أو قطاعات قليلة، وهذا ما يطلق عليه سياسة التسويق المركز.

ومن هنا يمكن القول بأن تقسيم السوق هو توصيف وتصنيف وتجزئة السوق إلى قطاعات أو أقسام فعالة وفقاً لخصائص العملاء وسماتهم، على أن يعد كل قطاع من قطاعات السوق سوقاً مستهدفاً يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز.

ويقسم السوق طبقاً لعدة أسس يبينها الشكل التالي:

شكل (٣)

أسس تقسيم السوق



(المصدر: إعداد المؤلفة)

١- البعد الجغرافي: يقسم السوق إلى مواقع جغرافية مختلفة (مدن أو أقاليم) يمكن خدمتها بكفاءة أكثر، ومن ثم يتم إعادة تقسيم كل موقع حسب خصائص سكانه مثل السن والنوع والدخل والمهنة والطبقة الاجتماعية، وغيرها. ويحتاج ذلك إلى دراسات دقيقة.

٢- البعد الديموجرافي: يعني هذا التقسيم بحاجات العملاء وتحديدها حسب فئاتهم العمرية والدخل (أقوى العوامل) والنوع والمستوى التعليمي والوظيفة والطبقة الاجتماعية.

٣- التقسيم السيكوجرافي: يهتم هذا التقسيم باحتياجات الشخص وتفضيلاته واهتماماته وكيفية قضائه لأوقات فراغه وأسلوب حياته وشخصيته هل هي شخصية اجتماعية أو انطوائية أو ديكتاتورية أو شخصيات طموحة أو شخصيات تحب وتبحث عن الشهرة، كما يتضمن ذلك دوافع الشراء لديه، وقد يربط المسوقون نتيجة هذه العوامل ببناء الصورة الذهنية للخدمة، وبصفة عامة تختلف المتغيرات السيكوجرافية بين العملاء.

٤- التقسيم السلوكي: يهتم بتقسيم العملاء وفقاً لسلوكهم أو تجاه الخدمة كعميل سابق أو عميل محتمل أو عميل دائم، حسب تكرار استخدام الخدمة كاستخدام خفيف أو شديد أو متوسط، وأيضاً حسب توقيت ومواسم الشراء، أو حسب الفائدة المطلوبة من الخدمة مثل الجودة والراحة والسرعة والسعر.

وبتحليل الشريحة المستهدفة (Target Market) عن طريق تجزئة السوق إلى أسواق فرعية مع مراعاة تغير الأذواق يحدد السوق المستهدف الذي يتكون من العملاء المستهدفين وخصائصهم، وتحدد المنطقة الجغرافية للعملاء أوالمناطق المستهدفة، والعوامل الديموغرافية (كالعمر، مستوى الدخل، الوظيفة).

تتعدد إستراتيجيات اختيار السوق المستهدف وفقاً لعدد من العوامل التي تؤثر فيها، منها درجة محدودية موارد المنظمة ودرجة تجانس الخدمات أو تنوعها ودورة حياة الخدمة حسب مرحلة حياتها وتجانس السوق الذي يعتمد على مماثلة الأذواق بين العملاء وتتطابق ردود أفعالهم للمثيرات التسويقية.

وفي ضوء العوامل السابقة يتم اختيار السوق المستهدف من خلال إحدى الإستراتيجيات الخاصة بالسوق، وذلك في حالة عدم تجانس مفرداته، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الإستراتيجيات:

أ- إستراتيجية التسويق غير المتنوع: وفقاً لهذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بالنظر إلى العوامل المشتركة الخاصة برغبات واحتياجات الناس أكثر من تركيزها على ما هي الاختلافات بين الناس، إذ تحاول إدارة التسويق بالمنظمة تصميم خدمة تناسب أكبر عدد من العملاء ووضع برنامج تسويقي يلائم هذه الخدمة.

ب- إستراتيجية التسويق المتنوع: هنا تعمل المنظمة من خلال جزئين أو أكثر من أجزاء السوق، ومن ثم فإنها تقوم بتصميم خدمة وبرامج تسويقية خاصة بكل قسم من أقسام السوق، مما يؤدي إلى زيادة وتكاليف أداء الأعمال وذلك لإنها تقوم بوضع وتطوير الإستراتيجيات والخطط التسويقية الخاصة بكل قطاع من قطاعات السوق، بالإضافة إلى جهود وتكاليف البحوث التسويقية والتنبؤات والتحليل المستقبلية وزيادة التكاليف الإدارية.

جـ- إستراتيجية التسويق المركز: تلائم هذه الإستراتيجية المنظمات محدودة الموارد، وتعتمد على الحصول على نصيب كبير من أسواق فرعية قليلة تُركز فيها قوة المنظمة في مناطق محدودة للحصول على مركز جيد في السوق في

قليـــل من المجالات، إذ تقـــوم بتفصيل عملياتها وفقاً لرغبـــات كل عميل وذوقه واحتياجاته وتفضيلاته.

وبتحديد السوق المستهدف واستخدام الإستراتيجية المناسبة لذلك يتعين تحديد المنافســـين ومجالات المنافســـة مما يجعـــل المنظمة في مركز أفضـــل وقادرة على استغلال الفرص المتاحة بصورة جيدة.

مجالات المنافسة:

إن المنافســـة هي التحدي الأكبر الذي تتعرض له المنظمات المعاصرة في السوق علـــى مختلف أنواعه، وهي صـــراع المنظمات على تحقيق أفضـــل النتائج والأهداف والمنافـــع في مجال معيـــن. ويحتل قطاع الخدمات الآن الحظ الأوفر من المنافســـة والتنافسية في السوق، إذ إن المنظمات الخدمية تتنافس مع بعضها البعض محلياً في نطاق الدولة نفسها أو عالمياً مع نظيراتها على مستوى العالم لتحقيق أفضل ما يمكن تحقيقه في مجال معين كالتعليم والصحة وغيرها.

وقد اشـــتهر نموذج بورتر في وضع منهجية يمكن تطبيقها لتحديد هيكلة التنافس، والقوى المهيمنة في محاولات بإنشـــاء مميزات تنافســـية تكون الأكثر حسماً ودفاعاً عن المنظمة لأطول وقت ممكن، ويســـمى هـــذا النموذج بالقوى الخمس لمايكل بورتر Porter's Five Forces Analysis الذي ينصح فيه بدراســـة هيكلة السوق وتقييم وزن كل واحدة من القوى الخمس، ويوضح الشكل التالي نموذج بورتر:

شكل (٤)

نموذج بورتر لتحليل المنافسة

قوة العملاء التفاوضية	تهديد البدائل
المنافسة الحالية	
المتنافسون الجدد	قوة الموردين التفاوضية

ومن النموذج السابق يمكن تلخيص هذه القوى إلى خمس قوى:

١. المنافسة الحالية: ويتميز قطاع الخدمات بشدة المنافسة وازدياد عدد المنافسين، وذلك لأن الخدمات تتميز بطبيعة غير ملموسة ولا تختلف من مكان إلى آخر كما أن الاتجاهات الحديثة كإنشاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص وانتشار الخصخصة وتطور وسائل التقنية أدت إلى اشتداد حدة المنافسة وصعوبة خروج الشركات من السوق عند حدوث كساد للخدمة.

٢. احتمالية دخول منافسين جدد: كلما ارتفعت ربحية القطاع كان ذلك حافزاً للمستثمرين على إنشاء مشروعات جديدة، ويتوقف ذلك على انخفاض التكلفة الرأسمالية المطلوبة وملاءمة القوانين والتشريعات واستعداد العميل لاستقبال ماركة جديدة من الخدمات، وقد يختلف ذلك من بلد لآخر ومن فئة إلى أخرى. كما أن المنافسين الجدد قد يتمتعون بمزايا اقتصادية تؤثر في جودة الخدمات وتكسبها ميزة تنافسية تهدد المؤسسات القائمة كالقدرة على تقليل التكلفة عن طريق الحصول على الأرض بدعم من الدولة وبأسعار زهيدة.

٣. تهديد البدائل: إن وجود خدمات بديلة يؤثر بالطبع في ربحية ومنفعة وأداء الخدمات التي يقدمها قطاع معين، ولذلك فإنه ينبغي تحليل هذه البدائل ودراستها بعناية من حيث تقبل العميل لها، ومستوى الأداء، وتكلفة العمليات اللازمة لحصول العميل على الخدمة، فعلى سبيل المثال يستطيع العميل الآن حجز وشراء تذاكر الطيران من خلال شبكة الإنترنت والمقارنة بين البدائل المختلفة سواء أكانت من القطاع الخاص كشركات الطيران الخاصة أم القطاع الحكومي كالخطوط السعودية. مما يستدعي حتمية دراسة البدائل المتاحة والممكنة والتأثير المتوقع لها.

٤. قوة العملاء التفاوضية: تزيد قوة التفاوض لدى العملاء في حالات كبر حجم شراء العميل مقارنة بحجم مبيعات المنظمة وتشابه الخدمات وأدائها للغرض نفسه وزيادة معرفة العميل بالمعلومات الخاصة بعمليات الخدمة أو قلة اهتمامه بجودة الخدمة النهائية.

٥. قوة الموردين التفاوضية: يتشابه تحليل قوة الموردين التفاوضية بتحليل قوة العملاء التفاوضية وذلك باعتبارنا عملاء لهؤلاء الموردين، فمثلاً تعدد الموردين القائمين بتقديم الخدمة نفسها يضعف من قوتهم التفاوضية. كما أن زيادة حجم

الطلبات من المورد تضعف أيضاً من قوة المورد التنافسية والعكس صحيح. ومن ناحية أخرى فإن الموردين يمكن اعتبارهم عملاء أيضاً، إذ إنهم قد يكونون مصدراً لتوريد المنظمة بتكاليف أقل من المنظمات الأخرى مما يكسب المنظمة ميزة تنافسية (الحد من التكلفة) تتفوق بها على نظيراتها.

إن هذه القوى الخمس تؤثر في أداء المنظمات في المجال نفسه سواء أكانت قطاعاً حكومياً أم منظمة أعمال، فكلما ضعفت هذه القوى زادت فرص المنظمة في الفوز في المنافسة. كما أن قدرة الشركات على البقاء والتنافس في سوق ما تنتج من مميزاتها التنافسية قدرتها على الدفاع عنها. كما أن الفروقات في أداء الشركات في سوق ما ناتج عن الفروقات في مميزاتها التنافسية، ومن ثم فهي تحكمها بالقوى التنافسية.

اكتساب الميزة التنافسية:

إن التفوقات التي تحققها أي مؤسسة داخل السوق المستهدف لأحد القطاعات الاقتصادية على نظرائها ومنافسيها يعتمد بالأساس على تبنيها إستراتيجية تنافسية فعالة تسمح لها باكتساب ميزة ما أو أكثر تميزها، وتضمن لها البقاء في السوق والتفوق على المنافسين على المدى الطويل. ويتطلب ذلك دراسة المنظمات المنافسة وتحليل إستراتيجياتهم التنافسية وتقييم أنشطتهم والتعرف على مزاياهم ونقاط الضعف لديهم فقد تكون نقاط ضعفهم مركز قوة لدى المنظمة إن كانت الإستراتيجية التنافسية فعالة. كما يجب على المنظمة أن تكون قادرة على التنبؤ بردود أفعالهم وتحركاتهم المستقبلية. وتتمثل الميزة التنافسية في تميز الخدمة وعلاقات العملاء والسعر الأقل والصورة الذهنية والمرونة والتكيف وسرعة التسليم والجودة وتقديم قيمة مضافة للعملاء أكبر مما يقدمها المنافسون، وفي إطار ذلك طور بورتر إستراتيجيات تسويقية تنافسية تحدد وضع وموقع المنظمة في السوق، وتمثل المصفوفة الآتية أنواع تلك الإستراتيجيات:

جدول (٣)
إستراتيجيات بورتر التنافسية

محاور الميزة التنافسية / نطاق السوق	التكلفة المنخفضة	التمايز
سوق واسع	(١) قيادة التكاليف Cost leadership	(٢) التمايز Differentiation
سوق ضيق	(٣) التركيز على التكاليف Cost focus	(٤) التركيز على التمايز Differentiation focus

Source: Porter, M. E. (1985), Competitive advantage, the free press, Newyork.

(١) قيادة التكاليف: هي إستراتيجية تتبعها المنظمة بحيث تكون فيها أقل المنتجين تكلفة في قطاع الخدمات كما هو الحال في قطاع الصناعة، ويتحقق ذلك من خلال التحكم في الموارد سواء كانت بشرية أم مادية، ومن ثم في الأسعار بحيث تكون أسعاراً رائدة في السوق مما يستدعي المنظمة إلى القيام بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية التي تضمن انخفاض التكاليف وزيادة الوحدات المباعة أو الخدمات المقدمة وتقليد خدمات المنافسين بدلاً من ابتكارها وتتسم هذه الإستراتيجية بأنها تستهدف السوق بأكمله وتحتل حصة سوقية مرتفعة، في حين أن على المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية التنبه للتطورات التكنولوجية الحديثة الأوفر في التكلفة.

(٢) التمايز: ويعني الانفراد بصفات استثنائية في الخدمة وبشكل يدركه العميل على أنه شيء فريد أو مميز. مما يساعد على وجود الولاء للعلامة brand loyalty من قبل العملاء مما يؤدي إلى زيادة الربحية ولكنها تحقق حصة سوقية منخفضة نسبياً مقارنةً بإستراتيجية التكلفة المنخفضة. وتتعدد مجالات التميز فقد يكون على أساس التفوق التقني أو على أساس الجودة أو على أساس تقديم قيمة أكبر، في حين يعاب على هذه الإستراتيجية ارتفاع تكاليف البحث والتطوير والدعم التسويقي وسهولة تقليد المنافسين.

(٣) **التركيـز علـى التكاليـف:** أن الهدف من هذه الإسـتراتيجية هو تركيز المنظمة على بناء ميزة تنافسـية والوصول إلى موقع أفضل في سـوق مسـتهدف ضيق ومحدود جغرافيا وإشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة منه تمثل نسبة محددة مـن إجمالي السـوق وليس كله، وتعتمد هذه الإسـتراتيجية على خدمة السـوق المسـتهدف بفعالية وكفاءة وتكتسب الميزة التنافسية هنا من خلال تكاليف أقل للخدمة المقدمة لهذا القطاع.

(٤) **التركيز على التميز:** تعتمد هذه الإسـتراتيجية على بناء ميزة تنافسية للمنظمة والوصـول إلى موقع أفضل في سـوق مسـتهدف ضيق أيضاً وإشـباع حاجات مجموعة معينة منه بفعالية وكفاءة وتتحقق الميزة التنافسية هنا عن طريق تمييز الخدمة بشـكل أفضل أعلى وأعمق. ويعاب على إستراتيجيات التركيز بشكل عام قلة التنويع في الخدمات أو الأسواق.

وقـد ربط بورتر بين الإسـتراتيجيات التنافسـية العامة ونمـوذج القوى الخمس للمنافسة. ومن الجدير بالذكر أن بورتر قدم هذه النماذج في مجال تسويق المنتجات الصناعيـة، في حيـن يقدم هذا الكتـاب تطبيق هذه النماذج والإسـتراتيجيات على التسويق في قطاع الخدمات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤)

العلاقة بين الإستراتيجيات التنافسية العامة ونموذج القوى الخمس للمنافسة

القوى التنافسية	الإستراتيجيات التنافسية			
	قيادة التكاليف	التمايز	التركيز/ التكلفة	التركيز/ التمايز
قوة الموردين التفاوضية	كبر الحصة السوقية للمنظمة تمثل قوة تفاوض عالية معهم لأنها تشتري منهم بكميات كبيرة.	تميز الخدمة وولاء العميل يرفع سعر التوريد نتيجة لرفع سعر العملاء.	انخفاض سعر البيع يحتم اختيار موردين بأسعار قليلة.	تميز الخدمة وولاء العميل يمكن من رفع سعر البيع ونقل تكاليف الموردين إلى العملاء.
قوة العملاء التفاوضية	انخفاض الأسعار يقوي وضع المنظمة.	جودة الخدمة تضعف من قوة تفاوض العميل.	ضيق السوق وقلة عدد العملاء تضعف قوتهم.	ضيق السوق وجودة الخدمة تضعف قوتهم.
خطر البدائل	يستخدم سلاح السعر المنخفض ضد الخدمة البديلة	ولاء العميل للخدمة يحد من خطر البدائل الأخرى.	التخصص وفهم الحاجات المادية للعملاء يحد من خطر البدائل.	التخصص وفهم الحاجات المعنوية للعملاء يقلل من خطر البدائل.
المنافسين الجدد	التكلفة المنخفضة تحقق أرباحاً للمنظمة أثناء اشتداد المنافسة.	ولاء العميل للخدمة يعد حاجزاً أمام المنافسين الجدد.	التخصص والفهم الجيد لحاجات العملاء يعيق دخول المنافسين.	التخصص والفهم الجيد لحاجات العملاء يعيق دخول المنافسين.
صراع المنافسة	خفض الأسعار يشكل حاجزاً أمام المنافسين	الميزة التنافسية هنا هي جودة الخدمة المقدمة.	من الصعب التغلب على هذه الإستراتيجية.	لن يتمكن المنافسون نظراً لتفوق المنظمة.

وتهدف هذه الإستراتيجيات جميعها إلى دعم المنظمة ومساعدتها في بناء وتطوير الميزة التنافسية لوحدات أعمالها بصورة تجعلها تدير ظروف المنافسة الشرسة لمصلحتها وتتمتع بالفوز على منافسيها مما يكسبها القدرة على البقاء والاستمرار والنمو.

لقد ظهرت اتجاهات حديثة في بناء الميزة التنافسية كسعي المنظمة لتملك الموارد النـادرة والقدرات المميـزة، وتبني مفهوم التعلم المسـتمر والمعرفة وإدارة المواهب والإدارة بالأفكار والذكاء التسـويقي ويتضمن ذلك رأس المال الفكري للمنظمة ونمط إدارة العمليات وتحقيق الجودة الشاملة والتحسين المستمر والوقت والخبرة والكفاءة والقدرة على الإبداع والابتكار وتسويق العلاقات.

وبتحقيق الميزة التنافسية تتحقق الصورة الذهنية الإيجابية من وجهة نظر العملاء مما يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وبالطبع لن تسـتطيع المنظمة الحصول على الميزة التنافسـية إلا عن طريق تبني مفاهيم الإدارة الإسـتراتيجية، كما ينبغي تقييم الوضع الحالي إستراتيجياً من فترة إلى أخرى.

أسباب دراسة البيئة والتقييم الإستراتيجي للوضع الحالي:

على اختلاف أهداف المنظمات وأنشطتها، تشترك جميعها في عدد من الجوانب المعبـرة عن أهمية تحليل البيئة ومن ذلـك مثلاً تبادل العلاقات بين البيئة والمنظمة فوجود وبقاء أي طرف منها هو شـرط ضروري لوجـود وبقاء الآخر ومن ثم فالتأثير بينها متبادل، إذ إن البيئة التي تعمل فيها المنظمة تعدم فرص النجاح أو الفشـل كما أنها تسـاعد على تحديد سلوكها وإسـتراتيجياتها لتحقيق أهدافها. كما أن المنظمة بمثابة نظام يقتضي ضرورة التعرف على جميع المتغيرات البيئية المؤثرة في مدخلاته وعملياته ومخرجاته إذ لا تسـتطيع المنظمة ممارسـة أي من أنشـطتها أو تنفيذها للوظائف والمهام الإدارية إلا في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية. ومما لاشـك فيه أن البيئـة لها أكبر الأثر بشـكل مباشـر أو غير مباشـر فـي أداء المنظمات وتنفيذ إستراتيجياتها.

يتعين بدراسـة البيئة تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة مما يساعد على اسـتغلال الفرص المتاحة واكتشاف فرص جديدة وتجنب التهديدات والمخاطر البيئيـة، وبصفة عامة فإن قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة يـؤدي إلى زيادة درجة فعالية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها وأهداف التعامل معها، مما يكسبها قدرة وميزة تنافسية.

في ضوء التقييم الإستراتيجي للوضع الحالي وبعد متابعة ورصد المتغيرات البيئية وتصنيفها وتقسيمها بغرض إتمام عملية التحليل الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية المناسـبة واختيار الأنسـب من بين البدائل من أجل تطبيقها، ثم تبدأ عملية الرقابة

والتقييم الإستراتيجي للتأكد من مطابقة البديل الإستراتيجي الذي تم اختياره وتنفيذه مع أهداف وموارد المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية.

وبدون دراسة البيئة التسويقية لا يمكن صياغة إستراتيجية فعالة للمنظمة، كما أن جميع الإستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة التطبيق الإستراتيجي.

وتحتاج المنظمة إلى تجميع بيانات من البيئتين الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الإستراتيجيات في تحقيق أهدافها، ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الإستراتيجيات أو لتغيير بعض الأنظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفتها الإستراتيجيات.

إن مرحلة التقييم الإستراتيجي مطلوبة ومهمة إن النجاح في الوقت الحالي لا يشير بالضرورة إلى النجاح في المستقبل، ولذا فعلى المديرين الإستراتيجيين الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما العناصر الداخلية والخارجية التي تمثل أساس الإستراتيجيات الحالية؟

٢. هل تمت مراجعة جميع تلك العناصر أم لا؟

٣. ما معايير قياس الأداء؟ وما نتائج تطبيق تلك المعايير؟

٤. في حالة الحاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية، ما تلك الإجراءات؟ وهل تم اتخاذها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب؟

الفصل الرابع

نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق

أنظمة المعلومات التسويقية في المؤسسات الخدمية:

تسعى جميع المنظمات المعاصرة إلى امتلاك وتطوير ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار والنجاح، ويتطلب ذلك سرعة وفعالية ومداومة مستمرة في مواكبة جميع التطورات والمستجدات في بيئة وسوق المنظمات وتطبيق الإجراءات وامتلاك الأدوات التي تملكها المنظمات المنافسة الأخرى في السوق.

إن ازدهار عصر العولمة وثورة التكنولوجيا وتطبيق العديد من الدول لاتفاقيات التجارة الحرة والانفتاح المعرفي الذي حدث على مستوى العالم وتطور حجم المنافسة مع التركيز على الجودة، الابتكار، التوجه نحو العملاء والكفاءة وتصاعد قوة تكنولوجيا المعلومات الحديثة ساعدت على تقديم منظمات خدمية تقدم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء مما استدعى تلك المنظمات على مختلف أنواعها إلى زيادة التركيز على الدقة والسرعة في نقل المعلومات عبر العالم، وتحسين أدائها وخاصة التسويقي من أجل تحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. ومن هنا نشأت أهمية نظم المعلومات وأصبحت جزءاً أساسياً من مقومات نجاح المنظمات الحديثة.

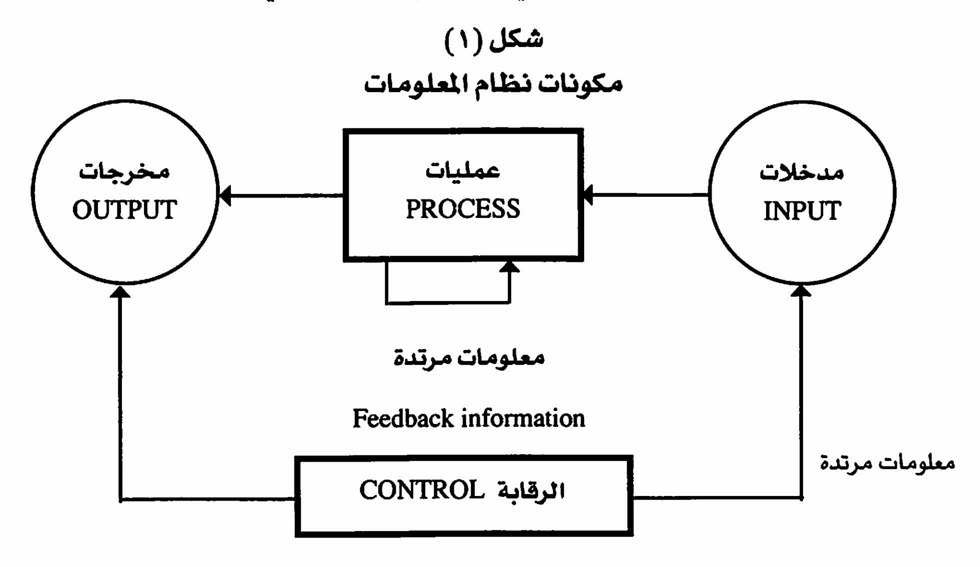
تؤدي نظم المعلومات دوراً إستراتيجياً في حياة المنظمات المعاصرة على اختلاف حجمها وهدفها والقطاع والسوق الذي تعمل فيه من أجل ضمان استمرارها ونجاحها وتحسين قدرتها التنافسية، مما أولى تصميم واستخدام نظم المعلومات التسويقية اهتماماً بالغاً ومتزايداً ولاسيما في توثيق وبناء العلاقات مع العملاء، وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات في مختلف القطاعات.

ويعرف هذا الكتاب نظام المعلومات التسويقي على أنه نظام يتكون من مجموعة متكاملة ومتفاعلة من الأشخاص والأجهزة والإجراءات التي توظف بغرض الاستخدام في عمليات متتالية ومترابطة تعمل معاً بشكل متناسق وتبدأ بجمع البيانات اللازمة، وتصنيفها وتحليلها وتلخيصها وتوصيل المعلومات الناتجة بدقة وحيادية وفي الوقت والمكان المناسبين لمتخذي القرارات التسويقية وبصورة تحقق للمنظمة أهدافها.

والنظام التسـويقي كسـائر الأنظمة يتضمن عناصر رئيسـة وهي مدخلات وعمليات ومخرجات ومعلومات مرتدة وحدود للنظام ورقابة، وتشـمل المدخلات بيانات تسـويقية عبارة عن جمل وأرقام ورسـومات إحصائيات وحقائق تتم معالجتها وتشـغيلها عن طريق العمليات والبرامج لتنتج المخرجات (المعلومات في شكل تقارير، ومخططات) بحيث تزود بنتائج للمستفيدين من هذا النظام بطريقة تدعم وتخدم قراراتهم وتسهل أعمالهم وتمكنهم من التخطيط والرقابة على نشاطات المنظمة. والمقصود بالرقابة هنا المانعة أو الوقائية لمنع حدوث المشكلات قبل التنفيذ العملي. ويوضح الشكل التالي هذه الأنشطة:

شكل (١)

مكونات نظام المعلومات



ويتميز النظام الجيد والفعال بالخصائص التالية:

- **التكامل:** ينبغي أن يشـمل النظام جميع العناصر والمكونات المرتبطة بعضها مع بعض والمكملة لبعضها البعض من جهة، وبين النظام التسويقي وباقي الأنظمة في المنشأة من جهة أخرى حتى يتحقق الهدف المطلوب منه.
- **تعدد العناصر:** يجب أن يحتوى النظام على عنصرين على الأقل كي تتم العمليات.
- **الترابـط:** يجـب أن تتسـم مكونات النظام وعناصره بعلاقـات مترابطة ومتصلة ومنظمة ومحكمة بحيث تكون خطوات متصلة وذات معنى وهدف.
- **البساطـة:** عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد.

- **السرعة والدقة:** تقليص الوقت اللازم للعمليات وسرعة الإمداد بالمعلومات اللازمة وبكفاءة عالية.
- **انسيابية المعلومات:** والمقصود بها حرية الحركة والمرونة قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وبين أطرافه.
- **التميز:** أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة كما تراعى الجودة والتميز في كل خطوة وكل مرحلة حسب طبيعة النظام.
- **القابلية للقياس:** أن تكون النتائج يمكن قياسها بشكل كمي.
- **المخرجات:** أن تحقق المخرجات أهداف المنظمة من خلال المعالجة الفعالة لعمليات المدخلات وتحويلها إلى مخرجات هادفة بحيث تستفيد منها المنظمة وتلبي احتياجاتها وتستوفي الغرض منها.

ومن الجدير بالذكر أنه لا تختلف المراحل أو الآلية الخاصة بنظام المعلومات في المنشآت الخدمية عن المنشآت الصناعية، ولكن ما يختلف هي المدخلات مما سيجعل المخرجات مختلفة بالطبع. فمثلاً طبيعة الخدمات غير الملموسة قد تغير في طبيعة المدخلات مما يغير من النتائج (المخرجات) كما تختلف الخدمات التي يصاحبها تقديم سلعة كخدمات الطيران عن الخدمات البحتة. وتستمد معظم المنظمات من استخدام وتطوير نظام المعلومات التسويقي جودة ونوعية الخدمات المقدمة في المجالات المختلفة إذا استخدمت نظام المعلومات التسويقي وطورت محتوياته للاستفادة منه في موازنة قراراتها.

البحوث التسويقية:

إن تطور مفهوم نظام المعلومات التسويقية مر بمراحل عديدة، إذ بدأ في الثمانينيات على أنه وحدة بحوث تسويقية تقوم بتجهيز المعلومات اللازمة لحل المشكلات التسويقية التي تواجه مديري التسويق في المنظمات، ومع ظهور التغيرات البيئية التسويقية، من أذواق ورغبات العملاء وإستراتيجيات المنافسين وسياسات الموزعين وغيرها من التطورات الاقتصادية والسياسية تغيرت فكرة البحوث التسويقية من حيث المعلومات المتجددة التي ينبغي عليها تقديمها، وبرز مفهوم الاستخبارات التسويقية ثم نمى بعد ذلك في أوائل التسعينيات ليصبح وحدة متكاملة تسمى نظام المعلومات التسويقية، ولعل أهم أسباب ذلك هو أن العميل أصبح محور الاهتمام الأساسي في

السوق الأمر الذي استلزم معرفة سلوكه وتوقعاته ورغباته، بالإضافة إلى كبر حجم ونطاق الأسواق وتعدد الوسطاء بين المنتج والعميل النهائي مما يتطلب حصول المنظمة على معلومات خاصة بالوسطاء ومعلومات عن العملاء من الوسطاء، كما أن شدة المنافسة بين المنظمات يتطلب إعداد الإستراتيجيات التي تسهم في اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المختلفة من خلال توقع مسار المنافس في حالة توافر المعلومات الضرورية عن المنافسين (جهود الاستخبارات التسويقية)، وأيضاً لعبت التطورات العلمية والثقافية والمؤشرات الاقتصادية دوراً مهماً في إكساب التسويق الصفة الدولية واتساع مجالات الأنشطة التسويقية وفعاليتها ومرونتها وإبداعها مما يتطلب توافر المعلومات لدى الباحثين لتحقيق الأهداف المنشودة. كما أن لثورة المعلومات مكانة مهمة في إعداد البحوث ونظام المعلومات التسويقية، إذ إنه يتم تحويل البيانات الأولية من خلال العمليات والأنشطة إلى معلومات ملائمة وإعداد التقارير الخاصة بها وتخزينها وتحديثها وفقاً لأسس علمية صحيحة.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن بحوث التسويق بصفتها وظيفة هي جمع وتسجيل وتحليل البيانات المرتبطة بمشكلات السلع والخدمات من المنتج إلى العميل سواء كان الأخير أم الصناعي. كما أنها المكون الأساسي لنظام المعلومات التسويقي، إذ إنها تمده بالمعلومات والبيانات الخارجية اللازمة، أي إن نظام المعلومات التسويقي يتضمن بحوث التسويق فهي جزء من ذلك النظام. ويوضح الجدول الآتي مقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقي:

جدول (١)

أوجه المقارنة بين بحوث التسويق ونظام المعلومات التسويقية

أوجه المقارنة	بحوث التسويق	نظام المعلومات التسويقي
الشمولية	هي جزء من نظام المعلومات التسويقية.	نظام يحتوي على عدة عناصر من ضمنها بحوث التسويق.
نوع البيانات	التركيز على التعامل مع البيانات الخارجية والأولية	يتعامل مع كل البيانات الداخلية والخارجية ويرتبط بكل من المعلومات الأولية من باحثي التسويق ومعلومات ثانوية من المصادر الأخرى.

المبرر الرئيسي	يعتني أساساً بحل المشكلات	يعتني بمحاولة منع المشكلات قبل حدوثها، كما يعتني بحلها أيضاً في حالة حدوثها.
كيفية العمل	يعمل بطريقة متفرقة على أساس كل مشروع على حدة.	يعمل بشكل مستمر على أنه نظام متكامل.
مجال التركيز	يميل إلى الاعتماد على البيانات السابقة ويرتبط بموضوع معين.	يميل إلى النظر إلى المستقبل ويرتبط بموضوعات عامة.
المصداقية	أكثر تخصصاً وأعلى مصداقية.	أكثر عموماً وأقل مصداقية؛ لأنها معلومات تخزن قد لا تناسب زمناً معيناً.
المصدر	أحد مصادر مدخلات البيانات في نظام المعلومات التسويقي.	يتضمن أنظمة فرعية أخرى إلى جانب بحوث التسويق.
أهمية الحاسب الآلي	لا يعتمد بالضرورة على الحاسب الآلي.	يعتمد على الحاسب الآلي.

أوجه المقارنة بين بحوث تسويق كل من السلع والخدمات:

مما لا شك فيه أن تسويق الخدمات يختلف عن تسويق السلع لكون الخدمات تتميز بخصائص وطبيعة معينة سواء في إنتاجها أو أساليب توصيلها التي تختلف بالطبع عن السلع المادية المحسوسة، ووفقاً لذلك تختلف أيضاً الأنشطة والفعاليات والسياسات والإستراتيجيات المعتمدة في مجال الخدمات من حيث الأبعاد والمضامين والمحتوى والمداخل عن تلك المعتمدة في مجال السلع، مما أولى الخدمات أهمية بالغة في الاقتصاديات المختلفة تفوق أهمية السلع المادية، من ثم تختلف البحوث التسويقية الموجهة لدراسة الخدمات عن تلك الموجهة لدراسة السلع الملموسة، حيث تكون الأولى أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر كما تُولى أهمية أكبر.

إن تسويق الخدمات في الإدارة الحديثة أصبح من أهم المرتكزات التي يقوم عليها بناء اقتصاد الدول والاقتصاد العالمي، ومن البديهي أن يرافق تسويق هذه الخدمات بعض المشكلات التي تتطلب أسلوباً تسويقياً خاصاً لا يمكن التوصل إليه إلا عن

طريق البحوث التسويقية التي تعتني بذلك. وبالرغم من أن بحوث التسويق لا تختلف من حيث الأنواع والمنهجية، إلا أن بحوث تسويق الخدمات تستمد خصائصها من خصائص وسمات الخدمة نفسها وطبيعة المشكلة التي تتعرض لها، ولعل الجدول الآتي يوضح أهم الأمثلة في هذا السياق:

جدول (٢)

أمثلة بحوث تسويقية مرتبطة بخصائص الخدمات

الصفات المميزة للخدمة	أمثلة المشاكل التسويقية الناتجة	البحوث التسويقية المقترحة لحل المشكلات
غير ملموس	لا يمكن تخزينها أو تحديد السعر بسهولة	إجراء بحث تسويقي يعتني بطرق إيجاد وسائل ملموسة تلحق بالخدمة وكيفية حساب التكاليف لتحديد السعر.
الترابط	مشاركة العميل في الإنتاج	عمل بحث تسويقي عن أساليب وكيفية تعليم وتدريب العملاء كما هو الحال مع موظفي الاتصال بالجمهور.
تغير الخواص	صعوبة السيطرة على الجودة والمواصفات.	بحث تسويقي عن وضع إطار لمواصفات بعض الخدمات كالخدمات العامة.
قابلية التلف	لا يمكن حصر (جرد) الخدمة.	البحث عن استخدام إستراتيجية لمواكبة الطلب على الخدمات ومدى توافقه مع إمكانيات المنظمة.

وفي ضوء الجدول السابق، فإن صفات أو خواص الخدمة التي تميزها عن السلعة تحدد مشكلة البحث التسويقي الذي يختلف في مضمونه بالتبعية حسب اختلاف خواص الخدمات عن السلع.

أنواع بحوث التسويق:

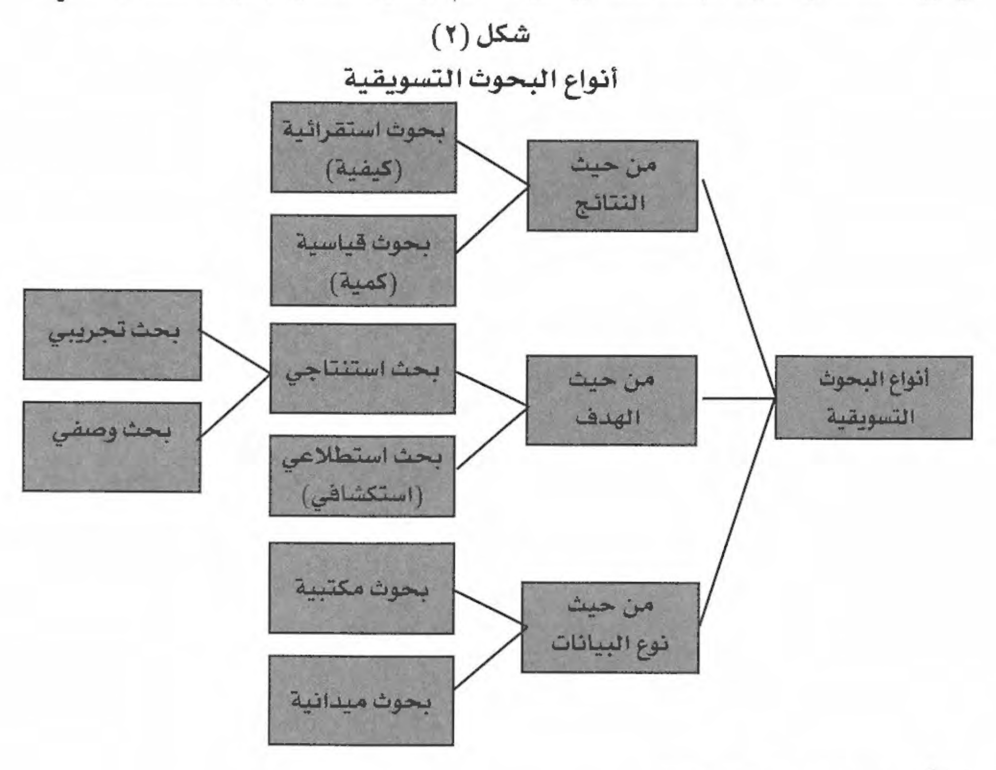
إن صناعة بحوث التسويق هي خدمة في حد ذاتها ولها موردون قد يكونون داخليين أو خارجيين، فالمنظمات الكبيرة لديها قسم إداري يعتني ببحوث التسويق والتطوير

ويعد بمثابة مركز المنشأة، إذ إنه قسم غاية في الأهمية ويعمل على تلبية الاحتياجات البحثية للمنشــأة، في حين أن هناك بعض المنظمات التي تتعامل مع جهات خارجية تقدم خدمات بحوث التسويق.

لا تختلف بحوث التســويق عن البحوث الأخرى من حيث المنهجية أو الخطوات كما لا تختلف في المنظمات السلعية عن المنظمات الخدمية، ولكنها تختلف وفقاً لأغراض البحث وطبيعة العنصر المراد البحث عنه، ويمكن تقسيم البحوث التسويقية وفقاً للشكل التالي:

شكل (٢)

أنواع البحوث التسويقية



أولاً- من حيث النتائج والعمق:

أ- **البحوث الكمية:** تقوم على أساس قياس وتحليل ثوابت معينة واستخدام النتائج الكلية أو العامة للوصول إلى نتائج جزئية أو خاصة.

ب- **البحوث الكيفية:** تعتمد على تحويل النتائج الجزئية أو الخاصة إلى نتائج كلية أو عامة، وبناء عليها تُعمم نتيجة بعض الظواهر على وقائع مماثلة.

ثانياً - من حيث هدف البحث:

أ- **البحوث الاستطلاعية:** تستهدف هذه البحوث تحديد المشكلة وتقديم فهم أولي ومحدود عنها وتكوين الفروض. وغالباً ما تكون مخرجاتها هي مدخلات وبداية بحث آخر جديد. تعد معظم البحوث الاستكشافية هي بحوث ميدانية تجري في مواقع العمل وبين الجمهور وتستطلع آراءهم ومقترحاتهم نحو موضوع ما، كما يتميز مجال استخدامها بأنه واسع جداً.

ب- **البحوث الاستنتاجية:** تعتمد على دراسة جميع متغيرات مشكلة البحث واختبار الفروض الخاصة بها ووضع نتائج وتوصيات لمعالجتها وهي إما وصفية أو تجريبية.

١- البحوث الوصفية: تعمل هذه البحوث على كيفية تحديد الظاهرة التسويقية ومدى ارتباطها بالمتغيرات المختلفة، وتعتمد على بعض الأساليب كدراسة الحالات لعدد محدود من مفردات مجتمع البحث، والطريقة الإحصائية وهي دراسة عدد كبير إلى حد ما من مفردات عينة من مجتمع البحث وجمع البيانات عنها باستخدام الاستبيان (الاستقصاء) ثم معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المعروفة. ويعد المسح هو أكثر طرق البحث المستخدمة في استخلاص البيانات الأولية المطلوبة واستنباطها.

٢- البحوث التجريبية: من أصعب البحوث التسويقية، إذ إنها تتعامل مع السلوك البشري كبحوث دراسة سلوك العملاء وأنواعهم أو سلوك المنافسين.

ثالثاً - من حيث نوع البيانات :

١- البحوث المكتبية: تقوم على أساس جمع البيانات الثانوية (التي تم جمعها فيما قبل لأغراض سابقة) من مصادرها المختلفة كالمكتبات والإنترنت والجرائد والمجلات.

٢- البحوث الميدانية: تقوم على جمع البيانات الأولية (التي تجمع لأول مرة لغرض البحث الذي يتم دراسته) من خلال الاستبيان والملاحظة والتجارب التسويقية.

وبصفة عامة تتفاوت البحوث في تحديد الخطوات الضرورية التي ترسم خطة البحث تبعاً لإجراءات معينة، ويعتمد على عدة أمور هي:

- طبيعة النشاط الذي تؤديه الجهة القائمة بالبحث.
- مصدر ونوعية المعلومات والبيانات المتاحة لإقامة البحث.

- درجة الاستفادة من البحث.

- الموارد والمقومات التي تتمتع بها المنشأة.

أهمية بحوث التسويق:

تحتل بحوث التسويق مكانة كبيرة في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنشطتها، وذلـك تبعاً للدور الذي تمثله هذه البحوث في الحياة الاقتصادية وباتت أمراً ضرورياً على المنظمات التجارية القيام بها، إذ إنها وسيلة علمية تشارك في إعطاء المعلومات المستندة إلى الحقائق اللازمة لعملية صنع القرار.

وتسعى الأبحاث التسويقية إلى زيادة فهم كل ما يخص المنظمة والجهات التي تتعامل معهـا والبيئات التي تحيط بها والعوامل التي تتعـرض لها، بهدف تمكين المنظمة من الحصول على بيانات تتعلق بعدد من المجالات أو الحقائق المتفرقة التي يتم تجميعها وتلخيصها وتسـجيلها بشكل علمي ومسلسل لكي تكون قاعدة من المعلومات تسترشد بها المنظمة أثناء اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالسوق المستهدف.

تنبع الأهمية البالغة التي تحظى بها بحوث التسـويق والمعلومات الناتجة عنه في إدارة المنشات الحديثة من عدد من الوظائف التي تقوم بها والتي من أهمها مايلي:

١ - يقوم البحث التسـويقي بعرض البدائل التسـويقية المتاحة والمتغيرات المتعلقة بالقرارات المعنية مما يسـاعد مديري التسويق على اختيار أفضل البدائل، ومن ثم تحسين عملية اتخاذ القرارات.

٢ - معرفـة وتحديـد اتجاهات الأسـواق واتجاهـات الأفراد من شريحـة العملاء المستهدفين للمؤسسة والمستفيدين من خدماتها وتعيين وسائل خدمتهم وأساليب تحقيق رضاهم عن طريق تصميم إستراتيجية مزيج تسويقي مناسب لهم بما يحقق معرفة أين تقف المنظمة الآن وماذا تريد أن تفعل.

٣ - يقوم البحث التسويقي بتحديد الخدمات المواكبة لأذواق العملاء والأسعار الملائمة.

٤ - يعد البحث التسـويقي وسيلة وأساساً موضوعياً يمكن للمنظمة الارتكاز عليه في اتخاذ القرارات الإدارية وخاصة التسويقية منها.

٥ - تسـاعد على التنبؤ الدقيق لحجم المبيعات والمشـتريات ممـا يؤدي إلى تقليل المخاطر المحتملة في السوق قدر الإمكان.

٦ - ترشيد قرارات حصول المنظمات على القروض، إذ إنها تعمل على فحص إمكانيات سدادها في التوقيت المحدد.

٧ - تقليل احتمالات الخسائر الناتجة عن سوء التخطيط والأعباء المالية الناجمة عن القرارات غير السليمة.

٨ - توفر المعلومات اللازمة لتحديد قدرة المؤسسة على الرد والاستجابة لأحداث السوق والتكيف معها، ومن ثم زيادة مرونتها وبقائها واستمرارها.

٩ - تقوم بدور وقائي فهي تكشف المشكلات وتحدد نقاط الضعف وتسعى إلى تقديم العلاج المناسب كي يتم تجنبها قبل حدوثها.

١٠- تحديد ودعم نقاط القوة في المنشأة بتقديم توصيات تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات واقتناص الفرص.

تبرز أهمية بحوث التسويق لأي منظمة في تخطيط وتنفيذ خططها وتوجيه ومراقبة جهودها التسويقية، وفي ضوء ذلك يمكن توضيح المراحل التي يجب على المنظمة إعداد البحوث التسويقية فيها وهي على النحو التالي:

• مرحلة ما قبل الإنتاج: ويتم فيها إعداد البحوث لتحديد أذواق العملاء ورغباتهم وحجم الطلب والعرض المسبق وتحديد السوق المستهدفة وميزانية الترويج والإعلان.

• مرحلة توصيل الخدمات من مقدم الخدمة إلى المستفيد: يتم فيها القيام ببحوث من أجل إضافة خدمات جديدة أو تطوير خدمات حالية ودراسة منافذ وقنوات توصيل الخدمة وأساليب الإعلان القائمة. وكفاءة السياسة التسعيرية ومواجهة المنافسين.

• مرحلة ما بعد الحصول على الخدمة: تفيد بحوث التسويق في دراسة رضا المستفيد ومعالجة الشكاوى والاعتراضات ودراسة المنافسة وتحليل تكاليف التسويق.

وبصفة عامة لا تعد الأبحاث التسويقية نشاطاً يقتصر على منظمة معينة بل تشمل أهميته جميع المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة، ولا تمارسه المنظمة مرة واحدة فحسب، بل هي جهود مستمرة مادامت المنظمة، إذ إنه يعمل على تطوير الوسائل التسويقية الفعالة واكتشاف الطرق التسويقية الجديدة المناسبة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والاختيار الأنسب لقنوات التوزيع والأسواق الجديدة والأساليب الجيدة في البيع ومجالات أخرى عديدة.

دور بحوث التسويق في تخطيط الإستراتيجية التسويقية

تلعب بحوث التسويق دوراً مهماً في فهم احتياجات ورغبات العميل المستهدف، وهي معلومات غير متوافرة بسهولة ومباشرة، بل يجب على مدير التسويق أن يبادر في البحث عنها وفهم المحيط التنافسي للمنظمة التي يعمل بها والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ويكمن دور بحوث التسويق في أنها تجمع وتصنف وتحلل بيانات مرتبطة بمشكلة معينة أو ظاهرة معينة وتفسرها بأسلوب علمي وتلخصها إلى حقائق يمكن أن تساعده عن طريق الإسهام في حل المشكلة أو تفسير الظاهرة والإلمام بالمحيطين الداخلي والخارجي، ومن ثم إمداد المدير بهذه المعلومات المهمة في التخطيط وصناعة القرارات.

يمكن تعداد أدوار بحوث التسويق على أنها ثلاثة أدوار وظيفية مهمة وهي:

- الوظيفة الوصفية: وتتضمن جمع وتقديم حقائق معينة عن الظروف الحالية للسوق والسلعة والموردين والمنافسين، ... إلخ.
- الوظيفة الشخصية: وتشمل شرح وتفسير البيانات التي تم جمعها من خلال بحوث التسويق، وتعد بمثابة إجابات عن أسئلة المطروحة أمام رجل التسويق.
- الوظيفة التنبؤية: والمقصود بها كيفية جعل المختص في نشاط التسويق سواء أكان باحثاً أم مديراً أم مخططاً يستخدام البحوث الوصفية والشخصية للتنبؤ بالنتائج المترتبة على اتخاذ القرارات التسويقية المخططة وتوقع التغيرات المحتملة وتقليص حجم المخاطر المحتملة الحدوث مما يساعد على بناء إستراتيجية تسويقية فعالة ومرنة.

وبإلقاء الضوء على مكونات الإستراتيجية التسويقية التي تتفرع إلى إستراتيجية السوق وإستراتيجيات المزيج التسويقي كإستراتيجية المنتج (الخدمة) وإستراتيجية التسعير وإستراتيجية الاتصالات المتكاملة وغيرها، يتبين أن تلك المكونات والإستراتيجيات تمثل مجالات بحوث التسويق التي تتلخص في نوعين أساسيين هما:

أولاً - بحوث المزيج التسويقي: وتنقسم إلى مجموعة إستراتيجيات فرعية على النحو التالي:

- بحوث المنتج (الخدمة): تهتم بتطوير وتعديل وتجديد وابتكار الخدمات.

- بحوث العملاء المستفيدين: وهي دراسة سلوكيات العميل وعوامل التأثير في قراراته الشرائية وفهم احتياجاته ورغباته وذوقه.
- بحوث التوزيع والبيع (توصيل الخدمة): وهو كل ما يخص، أساليب تسليم الخدمة.
- بحوث الترويج: فحص دقيق يتعلق باختيار وتقييم وسائل وطرق الاتصالات التسويقية المتكاملة كالدعاية والإعلان والعلاقات العامة.
- بحوث التسعير: تعنى بسياسات الأسعار وحسابات التكلفة وأسعار المنافسين.
- بحـــوث باقي عناصر المزيج التســـويقي الموســـع للخدمة كالبيئـــة المادية والأفراد وغيرها.

ثانياً - بحوث التسويق الخاصة بالسوق المستهدف وما يحويه من عملاء ومنافسين وعناصر البيئة المحيطة التي يُحتمل أن تؤثر في نجاح الشركة، وعادة ما تتكون هذه البحوث من أربع مراحل متتالية:

١- تحديد المشكلة التسويقية (التهديد) أو الفرصة المتاحة.

٢ - وضع خطة البحث.

٣ - تنفيذ وإجراء البحث.

٤ - تحديد النتائج وعرض التوصيات.

ومن هنا يتضح أن بحوث التســـويق تعد أداة مفيدة لمدير التســـويق تســـاعده في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إلقاء الضوء على جميع البدائل التســـويقية المتاحة وعرض المتغيـــرات الخاصة بالقرار بطريقة تمكن مدير التســـويق من اختيار أفضل البدائل واكتشـــاف الأخطاء قبل حدوثها، ومعرفة أســـباب ظهور المشكلات كي يتسن معالجتها قبل انتشـــارها وتجنب حدوثها مرة أخرى في المســـتقبل. وتستخدم أيضاً بحوث التســـويق في فهم السوق وخصائصه مما يسهم في التخطيط الجيد وتحسين اتخاذ القرار المناسب في المنظمات ومن ثم في المجتمع ككل.

ومما ســـبق يتبن أن بحوث التسويق هي الدعامة الأساسية التي تبنى على أساسها خطوات التخطيط ووضع الإستراتيجيات والخطط والتكتيكات التسويقية التي صُممت لتلبية احتياجات السوق والوصول إلى الأهداف التسويقية.

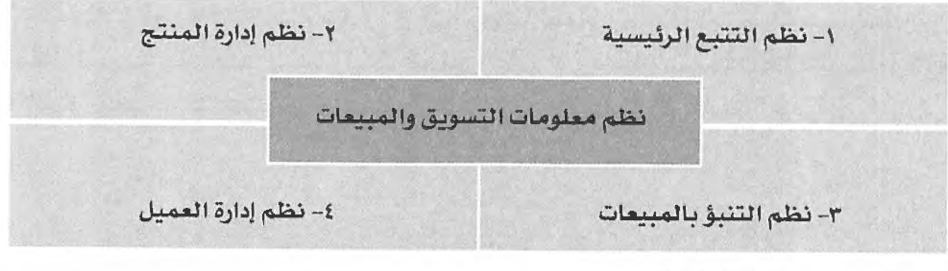
دور نظم المعلومات في دعم القرار والتنافسية وتخطيط الإستراتيجية التسويقية:

يتميز الوضع العام في السوق الحالي وبيئات العمل بالإدراك المتنامي بأهمية وجود نظام معلومات فعال يوفر المعلومات الدقيقة والملائمة التي تدعم نظم المعلومات التسويقية والمزيج التسويقي، يعد نظام المعلومات التسويقية Marketing Information Systems هيكلاً متكاملاً ومتفاعلاً من الأفراد والحاسوب والإجراءات المصممة لإيجاد تدفق منظم للمعلومات المحصلة من معالجة البيانات التسويقية بغرض استعمالها على أنها أساس لاتخاذ القرارات التي تتخذها الإدارة العليا في ضوء التوصيات والمقترحات المقدمة من إدارة التسويق. ويرتكز النظام الفرعي للمعلومات التسويقية على مكونات المزيج التسويقي ومتطلبات تخطيطه وإدارته من جهة، ومعلومات خاصة ببحوث التسويق وسلوك العملاء، بحوث الترويج والإعلان وتحليل المنافسة واتجاهاتها في السوق من جهة أخرى.

تمتلك نظم المعلومات التسويقية العديد من النظم الفرعية التي توفر الخدمات من خلالها للمنظمة عن طريق تقديم المعلومات للنظام من أجل المشاركة والتكامل بين النظم الوظيفية الفرعية للمعلومات والاستفادة منها في إعداد التقارير التي تحقق الدعم اللازم لإدارة التسويق الإستراتيجية في تخطيط إستراتيجياتها ودعم قراراتها غير الهيكلية (غير المبرمجة) والإدارة الوسطى الوظيفية (التكتيكية) لتنفيذ الإستراتيجية ودعم القرارات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة)، ويمكن تمثيل هذه النظم التسويقية بالشكل التالي:

شكل (٣)

نظم المعلومات التسويقية



(المصدر: إعداد المؤلفة)

يختلف الاحتياج لأنواع نظم المعلومات التسويقية وفقاً لاختلاف المستوى الوظيفي، فنظم المعلومات التسويقية المطلوبة على المستوى التشغيلي للاتصال بالعملاء والإشراف على المبيعات والتسويق هي معلومات يومية وكثيرة وداخلية، وعلى المستوى الإداري فإنه يحتاج إلى معلومات محددة وتفاعلية وداخلية تدعم بحوث التسويق وقرارات التسعير وتحلل أداء المبيعات، في حين أنه على المستوى الإستراتيجي تكون المعلومات داخلية وخارجية وتفاعلية وأوسع مجالاً كتلك التي تبين فرص المنتجات الجديدة وتدعم خططها وترشد لأداء المنافسين.

يعتمد اتخاذ القرارات الفعالة على التدفق المستمر للمعلومات ذات النوعية الجيدة ومحدثة باستمرار. ومن هنا يأتي دور نظم المعلومات الخاصة بدعم القرار في توفير تلك المعلومات ويهدف هذا النظام إلى تعزيز القرارات وتوفير المعلومات الضرورية في عملية التخطيط الإستراتيجي كي تتمكن الإدارة الإستراتيجية من التوقع الصحيح ووضع إستراتيجية فعالة تعزز أهداف المنظمة وتكسبها ميزة تنافسية.

إن نظم دعم القرار هي نظم معلومات مبنية على الحاسب الآلي تساعد متخذ القرار على تحسين فعالية عملية صناعة القرارات من خلال إتاحة بدائل وتقييمها وعرضها على متخذ القرار لاختيار ما يراه مناسباً بناء على خبراته وباتخاذ القرارات الجيدة تتكون الميزة التنافسية للمنظمة والمبنية على نظام معلومات تسويقية جيد ومتقدم ولاسيما مع تزايد نفوذ المعرفة والمعلومات في المجتمعات الحديثة وتحولها إلى مورد إستراتيجي مهم ومصدر بناء وتحقيق وتطوير الميزة التنافسية عبر قواعد المعلومات التسويقية التي تمتلك القدرة الهائلة على معالجة كل البيانات المتعلقة بالعميل وعلاقته بالمنظمة وتوفير خدمات تلبي رغباته وطموحاته المتعددة وإنشاء علاقات طيبة ومتواصلة وطويلة الأمد مع العميل.

وبصفة عامة، يسعى نظام المعلومات التسويقي الفعال إلى تحسين القدرة التنافسية للمنشآت العامة والخاصة محلياً ودولياً ووفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وذلك من خلال تنمية محددات الميزة التنافسية والإمداد بمتطلبات صياغة وتنفيذ ورقابة الإستراتيجيات التنافسية سواء كانت على مستوى منظمة أم قطاع، أم دولة.

الباب الثالث

تسويق الخدمات الحكومية

الفصل الأول

المنشآت الخدمية الحكومية

مفهوم منشأة القطاع العام:

لا تخلو دولة من مفهوم منشآت القطاع العام أو الحكومي حتى إن كانت دولة رأسمالية. ويستخدم مصطلح القطاع العام (Public Sector) للإشارة إلى جميع الوحدات الاقتصادية والمؤسسات الكبرى والهيئات العامة التي تنشئها وتمتلكها الدولة وتنتج السلع والخدمات وتبيعها للمستهلكين مقابل سعر معين، وغالباً ما يكون مدعوماً من قبل الدولة، وتتعدد أشكال تلك الوحدات فمنها المصالح الحكومية أو المشروعات أو الشركات.

وعلى الرغم من تغير خصائص القطاع العام من دولة إلى أخرى تبعاً لظروفها السياسية التي تمر بها إلا أن القطاع العام يتشابه في طبيعته إلى حد كبير في البلدان النامية، فالتغيرات الاقتصادية الدولية المعاصرة التي نتجت عن النظام الدولي في أواخر القرن العشرين وبعد مرحلة الاستعمار الغربي للمنطقة العربية (بعد الحرب العالمية الثانية) تم إنشاء العديد من الهيئات والمرافق العامة بدافع السيطرة والاستغلال الأفضل للموارد المحلية، وبالطبع كان التنفيذ والاستثمار لهذه المشروعات من قبل الجهات المستعمرة، ولكن بعد استقلال الدول العربية بعد الحرب العالمية الثانية، لم يستمر النفوذ الاستعماري على المشاريع الاقتصادية العامة (كمشروعات الماء والكهرباء، النقل، والاتصالات ....إلخ)، والمؤثرة بالتأكيد في الاقتصاد الوطني بصفة عامة. كما يتشابه وضع القطاع العام أيضاً من حيث كون أغلب النشاطات الاقتصادية للدولة تتجه نحو التركيز على إنشاء البنى التحتية، وتنظيم حركة التجارة الخارجية، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وإنتاج السلع والخدمات التي تدخل ضمن قائمة الاحتكارات الطبيعية.

ومر القطاع العام في جميع أنحاء العالم بمراحل متعددة بدأت باقتصاره على الخدمات العامة دون الصناعات، ثم اتسع ليسيطر على بعض القطاعات كالجهاز المالي والمصرفي، قطاع الصناعة التحويلية وقطاع التأمين. وبدأ في السبعينيات مرحلة جديدة مرتبطة بزيادة عوائد النفط، حيث اتبع عدد من الدول العربية إستراتيجيات التدخل الحكومي المكثف على الأنشطة الاقتصادية الذي تضمن إعداد خطط

اقتصادية مركزية، ومن هنا برز الدور القائد للقطاع العام في الاستثمار برؤوس أموال ضخمة، في حين عجز القطاع الخاص عن أداء المهمة نفسها، وبمرور الوقت اتجهت أنظار الاقتصاديين نحو التحفيز إلى الحرية الاقتصادية وتقليص دور القطاع العام في البلاد النامية، وخاصة بعد انهيار المنظومة الاشتراكية في الاتحاد السوفييتي، مبررين حدوث المشكلات الاقتصادية كالبطالة والديون وعجز الموازنة العام بسبب تدخل الدولة وسيادة منشآتها العامة مما أثر في حركة التنمية، من ثم برزت ضرورة تحويل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص في الدول النامية وتبني اتجاه اقتصاديات السوق والانفتاح نحو القطاع الخاص كونه الأداة الرئيسية لدفع عجلة التنمية.

وعلى الرغم من أن القطاع العام يحتل مكانة كبيرة في الهيكل الاقتصادي للدول النامية نظراً لنموه حجماً وتركيباً إلا أنه كثيراً ما يعجز عن تغطية تكاليف عملياته في ظل ضخامة موارده، إلا أنه يواجه العديد من الشكاوى الخاصة بضعف الأداء. وعلى صعيد آخر، تتزايد نجاحات القطاع الخاص المستمرة وترتفع نسبة أرباحه وتميز مكانته عند العميل.

وأدى ذلك إلى توجه القطاع العام والمؤسسات الحكومية إلى دراسة أسباب وعوامل نجاح القطاع الخاص لمحاولة تطبيقها في القطاع العام، بالإضافة إلى توجهات أخرى كإنشاء الشراكات بين القطاعين العام والخاص والخصخصة، ومما شجع ذلك ظروف العولمة الاقتصادية والتطورات المتلاحقة واشتداد حدة المنافسة، وكان ذلك بمثابة الإستراتيجية اللازمة للتنمية العالمية ومواجهة الظروف التنافسية.

ولم تقتصر هذه الأسباب على الحكومات العالمية بل امتدت لتشمل الحكومات الإقليمية والعربية أيضاً، وذلك لعدم قدرة الحكومات على تحقيق التنمية المستدامة بمفردها. بالإضافة إلى تسارع التغير التقني والاقتصادي الذي عمل على تخفيض تكلفة المشاريع وانخفاض معدلات النمو في ظل مطالبة المواطنين بتحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات الحكومية.

وعلى الرغم من اتساع تدخل حكومات دول الاستعمار سعياً في الحصول على الاستقلال الاقتصادي وازدياد نسبة مشاركتها، إلا أن تلك الإجراءات لم تنل اهتمام الدول المتقدمة والنامية على السواء، في توزيع مواردها ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص إلا في الأعوام الأخيرة. وقد نتج عن ذلك تضخم حجم القطاع العام، وعجزه عن تحقيق ما كان مستهدفاً - بعد أن كان ينظر إليه على أنه وسيلة جيدة وفعّالة لتحقيق التنمية الاقتصادية - أصبح عالة عليها.

ولعل ذلك أحد وأهم أسـباب انخفاض الكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام، مع الاعتقاد لدى حكومـات العديد من الدول النامية، بأن القطاع العام بات أكبر مما ينبغـي، وأن تكلفة الاحتفاظ به أصبحت مرتفعة علـى اقتصادها، وتطلعت حكومات تلـك الدول إلى التطبيق الجـاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظـل معونات مالية وفنية من البنك الدولي وصندوق البنك الدولي. واتخذ الإصلاح الاقتصادي مسارات واتجاهـات عديدة بـرز منها الخصخصة التي أصبحت الخصخصة منهجاً وأسـلوباً اعتمدت عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام وتحقيـق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة.

وتبنـى كل من البنك والصندوق الدوليّين الخصخصـة بصفتها إحدى المعالجات للأوضـاع المالية المتدهورة في الدول النامية، حيـث تمثل الملكية العامة في الدول النامية قرابة (١٠٪) من الناتج المحلي الإجمالي في المتوسـط، الأمر الذي يدل على أن هناك العديد من المؤسسات العامة ما تزال في أيدي الحكومات. وكانت بريطانيا واليابان من أولى الدول التي طبقت برامج واسـعة في ذلك. ووفقًا لتقرير صدر عن منظمـة التعاون الاقتصادي والتنميـة في عام ٢٠٠٠، فقد زادت الحكومات في العالم أجمع من بيع أنصبتها في الشركات العامة إلى القطاع الخاص، وتمت أكبر عملية بيع في إيطاليا، وقيمتها ١٤ مليار دولار تمثل (٣٤,٥٪) من حجم الأسـهم في أكبر شركة عامة للكهرباء. وخلال السنوات ١٩٩٦ - ١٩٩٧ وصلت مبيعات المؤسسات العامة في أوروبا ٥٣ مليار دولار أمريكي، وفي أمريكا اللاتينية ١٧ مليارًا، وفي آسيا ٩ مليارات، ولعـل هذا يعكس تناقص دور القطاع العام كمالـك للأصول الإنتاجية في الاقتصاد. وقد زاد عدد الدول التي طبقت هذا المفهوم إلى أكثر من ٨٨ دولة عام ١٩٩٥حسـب بيانات البنك الدولي يتم تقسـيمها ما بيـن دول أمريكا اللاتينية التي قادت عمليات خصخصة بإجمالي مبيعات ٥٤ مليار دولار أو ما يعادل (٤٦٪) من جملة قيمة الأصول العامة المخصخصة في العالم. وتأتي في المرتبة الثانية شـرق آسـيا حيث وصلت المبيعـات إلى ٢٨ مليارًا بما يعـادل (٢٥٪) من جملة الأصـول العامة المخصخصة في العالم. ثم أوروبا ووسـط آسـيا بما يشـمل دول الاتحاد السوفيتي السابق ودول الاقتصاد المخطط في شرق أوروبا، إذ بلغت المبيعات ٢٠ مليارًا بما يعادل (١٧٪) من جملـة الأصول العامة المخصخصة في العالم. ثم بقية دول العالم النامية، وقد بلغت عمليات بيع نسبتها (١٢٪) من جملة المبيعات من الخصخصة في العالم.

ومن الجدير بالذكر أن القطاع العام بالدول العربية يتضمن نسبة كبيرة من مجموع القوى العاملة في هذه الدول والتي لها دور كبير في الإسهام في جهود وبرامج التنمية الشاملة التي تشهدها البلدان العربية. وقد تعددت في الآونة الأخيرة مفاهيم ومفردات جديدة أخرى في الفكر السياسي والاقتصادي والإداري، ومن ضمنها الخصخصة والعولمة والحوكمة والحكم الرشيد والشفافية وغيرها من المصطلحات، مما أسند دوراً جديداً إلى السلطات التنفيذية ومؤسساتها وإداراتها المتعددة في مختلف دول العالم، ومن ثم انعكس كل ذلك على موظف القطاع العام وما تتطلبه من قدرات ومهارات ومعارف جديدة، مما عمل على تزايد وتجدد دور القطاع العام بالوطن العربي.

وبصفة عامة تغيرت تبعاً لذلك طبيعة العلاقة بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال فأخذت شكل التعاون والتكامل فيما بينهما بهدف تطوير وتحسين الأداء في كل منهما سواء في الدول المتقدمة أو النامية.

طبيعة النشاط الحكومي:

تختلف المنظمات الحكومية عن المنظمات الخاصة من حيث طبيعة الأنشطة والموارد والأهداف ومصادر التمويل والخصائص التي تتميز بها أيضاً. ويعبر عن النشاط الحكومي بأنه جميع الوحدات التي تمتلكها الدولة أو حكومات الولايات والأقاليم والمحليات والبلديات إن وجدت داخل البلد حسب التقسيم السياسي وما يتبعه من سلطان إجبارية تستطيع بموجبها إنجاز وظائفها الأساسية وتحقيق أهدافها بالإضافة إلى المشروعات التجارية المملوكة للدولة. ووفقاً لطبيعة النشاط الحكومي يمكن تقسيم الوحدات الحكومية إلى وحدات اقتصادية حكومية ووحدات إدارية حكومية، وكلاهما يختلف من حيث الأهداف ومصادر التمويل وطبيعة النشاط، وفيما يلي استعراض أهم الفروق بينهما:

١- الوحدات الاقتصادية الحكومية: وتعرف بأنها جميع المنظمات العامة ذات النشاط الاقتصادي المملوكة للدولة بشكل كلي أو جزئي والمسئولة عن توفير المنتجات سواء كانت سلعاً أم خدمات اجتماعية واقتصادية بمقابل بسيط أو مدعوم نسبياً من الحكومة ويتم تمويلها مما يطلق عليه «الأموال ذات الموارد المتجددة ذاتياً». وهي: أموال تسهم بها الدولة من أموالها القابلة للإنفاق وتقوم تلك الوحدات بتمويل نفسها تلقائياً من بعض أنواع أنشطتها القابلة للربح وفي

حالة حدوث العجز يأتي دور الدولة في إدراك ذلك العجز وتغطيته. وتسعى هذه الوحدات بصفة رئيسة إلى تحقيق الأهداف العليا للدولة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالإضافة إلى تحقيق هامش ربحية يتمثل في فائض الربح. مثال ذلك، وحدات النقل الداخلي والخارجي وأعمال الائتمان والبنوك.

٢- الوحدات الحكومية الإدارية: وهي جميع الوحدات التي تمارس النشاط العام وتمتلكها الدولة آلياً كالوزارات والمصالح الحكومية والجامعات والمستشفيات والمدارس وجميع المؤسسات العامة (مركزية أو لا مركزية) التي تعمل على السلع والخدمات لأفراد المجتمع بأكمله أو لفئة معينة بدون مقابل أو بمقابل رمزي ويتم تمويلها من «الأموال ذات الموارد المتجددة من مصدر خارجي» أي أن مصدرها اعتمادات مخصصة للوحدة الإدارية الحكومية عن طريق الميزانية العامة للدولة ويقتصر دورها على إنفاق الاعتمادات المخصصة تبعاً للأغراض المحددة لها. وتتنوع هذه الوحدات ما بين وحدات إدارية تحقق إيرادات أكبر من نفقاتها وتُعد أحد مصادر تمويل الميزانية العامة للدولة وتسمى (إيرادية) كوزارة البترول ومصلحة الجمارك ومصلحة الضرائب أو مصلحة الزكاة والدخل. وهناك وحدات أخرى إدارية لا تحقق إيرادات أو قد تكون إيراداتها ضعيفة بالمقارنة مع نفقاتها كوزارة الدفاع والطيران والداخلية والخارجية. وبصفة عامة فإن النشاط الحكومي لا يستهدف تحقيق الأرباح بقدر استهدافه تحقيق المنفعة العامة، وهو ما يميزه عن القطاع الخاص.

الاختلافات الجوهرية بين النشاط الخدمي العام والخاص:

على الرغم من أن الخدمات بصفة عامة هي منتج غير ملموس، وتوجد صعوبة في قياس عوائد هذه البرامج الخدمية في شكل منتجات نهائية، إلا أن الخدمات العامة تختلف عن الخاصة في أوجه متعددة كأهداف كل منها ونوع المستفيدين من تلك الخدمات ودائمية الوظيفة لمقدم الخدمة والأساس المالي. وتلك الاختلافات في الخدمات تُعد نتيجة منطقية للاختلافات الجوهرية بين طبيعة كل من النشاط الخاص والنشاط الحكومي العام وكيفية إدارة منظمات كل منها وفيما يلي استعراض أهم الاختلافات بالتفصيل:

١ - من حيث الهدف: فالهيئات الإدارية الحكومية تدار بالإدارة العامة وتعمل على تقديم خدمات عامة للمواطنين، والهدف منها أولاً تحقيق المصلحة العامة بصرف

النظر عن تحقيق معدل ربحيـــة عالية، أما المنظمات الخاصة التي تدار بالإدارة الخاصة فهدفها في المقام الأول تحقيق أكبر معدل ربح ممكن.

٢ - من حيث وظيفة مقدم الخدمة: في معظم الدول تعد الوظيفة دائمة مدى الحياة إلـــى مرحلة التقاعد، أما في القطاع الخـــاص فالوضع يختلف تماماً حيث يعتمد بقاء الموظف على حســـب كفاءتـــه ومهاراته واطلاعه على كل ما هو جديد ومدى الحاجة إليه.

٣ - من حيث المستفيدين: تستفيد طبقة كبيرة جداً من المواطنين عادة من الخدمات العامـــة، فـــي حين أن المســـتفيدين في القطـــاع الخاص محددون فـــي العملاء والمساهمين وصاحب المشروع.

٤ - المسؤولية: تعد درجة تحمل المسئولية في القطاع العام أكبر بكثير فالمسؤولية هنا تجاه جميع المواطنين والحكومة والدولة، في حين أن المســـؤولية في القطاع الخاص تجاه مجلس إدارة المشروع وملاكه وعملائه فقط.

٥ - اتخـــاذ القـــرارات: إن عمليات صناعـــة القرار في الجهات العامـــة تتبع بالطبع الاعتبارات السياســـية والاجتماعية وتخضع لعوامل مادية تابعة للدولة كالميزانية العامة والدعم الحكومي والإعانات الخارجية ولكن بالنسبة لأصحاب الأعمال فهم من يصنعون القرار ويتحملون تكلفته من حساباتهم الخاصة.

٦ - طريقـــة التقييـــم: في حين يقيم القطاع الخاص علـــى مدى الربحية التي حققها فـــإن القطـــاع العام يقيـــم على مـــدى تحقيقه للمنافـــع الاجتماعيـــة للمواطنين والمستفيدين.

٧ - الأســـاس المالـــي: تتنوع مصادر الإيـــرادات لخدمات القطـــاع العام كالضرائب والرســـوم وغيرها، وتتنوع أيضاً أوجه الإنفاق على الصحة والمواصلات وغيرها، أما في منظمات الخدمات بالقطاع الخاص فإن إيراداتهم معتمدة بشكل كبير على الاســـتثمارات الخاصة بهم وســـمعتهم وجودة خدماتهم، كما أنهم مهتمون بتحقيق أكبر نسبة أرباح مقابل تخفيض النفقات بأكبر نسبة ممكنة.

المؤسسات الخدمية الحكومية:

هي مؤسســـات تؤدي خدمات مباشـــرة للجمهور المستفيد مثل الخدمات الصحية والتعليميـــة والاتصالات ويحتـــل قطاع الخدمات أهمية بالغة فـــي عمليات التخطيط

الإســتراتيجي ورســم السياســات الخاصة بأجهزة الدولة. كما يلعب دوراً مهماً في اهتمامات الباحثين والمتخصصين ومطوري الإستراتيجيات والقيادات الإدارية، وذلك لكونه يهتم باحتياجات الناس ورغباتهم وتطلعاتهم للحصول على مســتوى راقٍ ومتميز من الخدمات يشعرهم بذاتهم وبأنهم أهل لتلك الخدمات.

وتعد المؤسســات الخدمية الحكومية الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، كما أن رأســمالها تابع للقطاع العام أي الدولة. وغالباً ما تقدم الخدمات مجاناً أو بأســعار مدعومة من الدولة لخدمة المواطنين بدون تمييز. وقد تشــمل المؤسسات الخدمية بعض الوحدات الخاصة كالمستشفيات والمدارس والبنوك وغيرها والتي تقدم خدمات مقابل مبالغ مرتفعة بهدف الربح. ويتم توجيه المؤسســة بأســلوب التوجيه والرقابة إلى ترشــيد اقتصادياتها وتخفيض نفقاتها قدر الإمكان، وهدفها الرئيسي هو تحقيق المصلحة العامة دون الاقتصار على الربحية.

والمؤسسة الخدمية هي منظمة أعمال تعمل بصفتها فرعاً من فروع الجهاز الإداري في ســبيل تحقيق أهداف المصلحة العامة. وتتخذ المؤسسة الخدمية العامة أشكالاً عدة كالهيئة، الشــركة، المشروع، المنشأة، اللجنة والمؤسسة العامة تعبر عن سلطات إدارية تقوم على مرافق عامة متخصصة، وتتمتع بالشــخصية المعنوية ولها ذمة مالية عامة مســتقلة تخصص لتحقيق غرض اقتصادي. وتدار بإســتراتيجية إدارية تعكس السياســات السائدة بالدولة (اقتصادية، اجتماعية، وسياسية).

وتتضمــن المؤسســة الخدمية الحكوميــة محورين مهمين وهمــا مقدمو الخدمة ومســتفيدون من الخدمة (غالباً ما يكونون من المواطنين)، ففي حين أن ضرورة كون الخدمات الحكومية المقدمة ترضي الجمهور المستفيد وتشبع رغباته وتسعده وتفوق توقعاته، لابد أيضاً أن ترضي ضمير مقدم الخدمة وتجعله يشعر بالاعتزاز بما يقدمه مــن خدمة متميزة، ولكن لا يمكن الجــزم بتنفيذ ذلك من قبل جميع موظفي الخدمة، وذلك لأن كل منظمة تضم العديد من مجموعات العاملين والعاملات غير المتجانســة من الشــخصيات المختلفة في طريقة التفكير والإدراك وأنماط السلوك، مما يتسبب فــي عدم توحيد أو تعميم نمط محدد للأداء في بعض المنظمات. كما أن الســلوك العــام بين العاملين في المنظمة يلعب دوراً مهماً فــي تقديم الخدمة، فكلما كان هذا الســلوك إيجابياً فإن ذلك ينعكس على تقديم الخدمة بمواصفات عالية للمستفيدين وتكوين سمعة جيدة وتقدم للمنظمة، أما إذا كان هذا السلوك العام سالباً فإن العاملين يقدمون خدمة تســبب استياء المســتفيدين منه ومن الخدمة ومن المنظمة بأكملها.

وهنا تبرز ثقافة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية ودور القيادة تجاه ذلك من جهود وقرارات للوصول إلى عوامل ثابتة تحكم أداء الموظفين وتعمل على تحسين الصورة الذهنية المتكونة عن الخدمة الحكومية لدى العملاء المستفيدين.

خصائص المؤسسات الخدمية الحكومية:

تشترك المؤسسات الخدمية الحكومية في خصائص مشتركة تميزها عن غيرها عند تقديم خدماتها للمواطنين، ولعل أهم هذه الخصائص ما يلي:

١- وجود شخصية معنوية:

ويعني ذلك أنها وحدات اقتصادية قائمة بذاتها لها شخصية اعتبارية مستقلة عن ممتلكيها أي الدولة، فهي كالشخصية الإنسانية تكتسب الحقوق وتتحمل المسؤوليات، وليست لها حقوق ملكية خاصة بمساهمين أفراد، وذلك بخلاف مؤسسات خدمات القطاع الخاص.

٢- تخصص المنظمة:

ويعني حصر نشاط المؤسسة على غرض معين فلا تستطيع ممارسة أي تخصصات أخرى، ولا يعد هذا عيباً في المنظمة الحكومية بل بالعكس تماماً، فالعالم كله توجه الآن إلى التخصص في تقديم الخدمات، وعلى سبيل المثال هناك مؤسسات تعليمية ومالية وتمويلية متخصصة في إقراض المشروعات الصغيرة أو الإقراض العقاري أو الزراعي وهكذا.

٣- وجود حافز الربح:

معظم الخدمات الحكومية غير قابلة للقياس النقدي، وذلك تبعاً لهدفها الرئيسي وهو تحقيق المنفعة العامة، فمثلاً التنزه في الحدائق العامة لا يمكن قياس المنفعة المترتبة عليه أو شعور المستفيد بشكل مادي، ووفقاً لذلك لا يمكن قياس كفاءة وفاعلية الخدمة بواسطة وسائل قياس الدخل والمبيعات والأرباح. في حين أن هدف الخدمات الخاصة الرئيسي هو تعظيم الربح، أي أن الدخل هنا يمكن قياسه بشكل نقدي ومن ثم يسهل قياس أداء هذه الوحدات عن طريق قياس الدخل.

٤- حجم المشروع:

تتميز المشروعات الحكومية الخدمية بكبر حجمها وضخامة رؤوس أموالها وكبر حجم استثماراتها مقارنة بالقطاع الخاص.

٥- وجود سوق تنافسية:

إن الهــدف الأساســي من الخدمات الحكوميــة هو تحقيق المنفعــة العامة أولاً ثم الأرباح ولكــن على المدى الطويل، وذلك لكون الجهــات الحكومية تطبق مبدأ عمومية الإيرادات والمصروفات، أي أن الإيرادات لا تمثل فعليــاً إنجازات الجهة الحكومية، كما أن المصروفات أيضاً لا تمثل مجهوداتها بل هي اعتمادات مخصصة لها من قبل الدولة وتتجدد سنوياً لتنفقها على أغراض بعينهــا وذلك بالتأكيد يحد من وجود سوق تنافسية بين الوحدات الحكومية، وعلى العكس من ذلك ففي المؤسسات الخدمية الخاصة نجد أن الربــح هو حجر الأســاس في الاقتصاد الحر، ومن ثم إذا كانــت الإدارة غير كفؤة لإشباع احتياجات المستهلك فلن تحقق أرباحاً ومن ثم لا يبقى لها مكانٌ في السوق.

٦- كونها مرفقاً عاماً:

تعد المؤسسات العامة مرفقاً عاماً يسعى للمصلحة العامة، ويشارك باقي المرافق العامــة الأخرى فــي الدولة في بعض صفاتها الرئيســة، كخدمــة الدولة، والخضوع لســلطاتها والســير تبعاً لتوجيهاتها، ويتصف بعضها باقتصار خدماتها على شــرائح معينــة من المجتمع. وكما هو معروف على حســب العملاء يمكن تصنيف المنظمات إلى أربعة أصناف:

(١) منظمات تخدم جميع أفراد المجتمع مثل وزارة الداخلية.

(٢) منظمــات تخدم طبقــة معينة من المجتمــع، ومعظم المؤسســات العامة كذلك كالتأمينات بأنواعها والهيئة العامة للتقاعد أو المعاشات.

(٣) منظمات تخدم منسوبيها فقط مثل النادي الخاص.

(٤) منظمات تخدم فردًا من المجتمع مثل مكاتب الوزراء.

٧- الالتزام بالقواعد القانونية والنظم:

وفقاً لمبدأ الشخصية الاعتبارية للمنظمة، تفرض الرقابة على الوحدات الحكومية بواسطة الدساتير والأنظمة واللوائح والتشريعات والمراسيم، وتكون محددة تحديداً دقيقاً وتفصيلياً، ومن ثم تكون ملزمة للرؤســاء والمديرين وتكون موضوعاً للمراجعة والمساءلة قانونياً ومحاسبياً وإدارياً. وفي الوقت نفسه، تتمتع المؤسسة العامة بقدر معين من الاستقلال حسب نص نظامها يمكنها من وضع نظام خاص، وتنويع لوائحها ومزاياها الوظيفية. وذلك لا نجده مثلاً في القطاع الخاص الذي يعتمد على الرقابة

الذاتية لكونه هادفاً للربح في المقام الأول. ويستوجب ذلك لدى كلٍّ من القطاعين العام والخاص وجود نظم معلومات قابلة للتطبيق لتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لأغراض التخطيط والتخصيص والإدارة والرقابة وتقويم استخدام الموارد المالية.

٨- استقلال الذمة المالية:

أي أن للمؤسسة العامة ميزانية مستقلة، ولها حساباتها الخاصة بها.

٩ - اللا مركزية الإدارية:

يعرف وايت (White) اللامركزية بأنها نقل الصلاحية، تشريعية كانت أم قضائية أو إدارية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا (White,2003:43).

وهي عبارة عن تفويض أو تخويل جزء من صلاحيات الإدارات العامة في المركز الرئيس إلى المديرين في الفروع لتدريبهم على تحمل المسؤولية ولتخفيف الأعباء الملقاة على عاتقهم.

تتميز المؤسسات الخدمية العامة باللامركزية حيث لا تخضع للسلطة المباشرة للدولة ولا لسلطة مرفق آخر في اتخاذ القرارات الإدارية. ومثال ذلك التنظيم الإداري في المدارس والجامعات.

١٠- الوصاية الإدارية:

الأصل في ذلك هو استقلال المؤسسة العامة، ولكن هناك بعض الاستثناء الذي يقرر عن طريق نص نظامي ويقتصر غالبًا على الرقابة والتصديق، وتعد أخف من السلطة الرئاسية التي تكون غير محدودة. ويقصد بالوصاية في المؤسسات الخدمية العامة هو خضوعها لوصاية جهة مركزية ضمن الحدود التي ينص عليها نظامها. ولكن لكل من جهة الوصاية والمؤسسة العامة إدارة منفردة، فيما عدا تعليق تنفيذ أعمال المؤسسة بعد موافقة جهة الوصاية.

١١- درجة المرونة:

وهي سرعة الاستجابة للتغير أياً كان مصدره، والمؤسسات الخدمية الحكومية تتمتع في العصر الحالي بنسبة تكاد تكون معقولة من المرونة مقارنةً بما كانت عليه سابقاً وليس مقارنةً بنظرائها في القطاع الخاص. حيث بدأت العديد من المنظمات

الحكومية كالجامعات والمستشفيات بإعادة هيكلة العمليات والبرامج لتصبح أكثر انسجاماً وتوافقاً مع مفاهيم تعزيز الجودة، وخاصة بعد ظهور الحكومة الإلكترونية. فإنشاء المؤسسة الحكومية بوابة إلكترونية تسمح للعملاء ومزودي الخدمة بتقديم الطلبات ومتابعتها إلكترونياً بكل سهولة ويسر يعد بلا شك من أهم مظاهر تطورات درجة المرونة في القطاع الحكومي.

١٢- التوسط في بعض الأمور:

تجمع المؤسسات العامة اقتصادياً بين النظام الاشتراكي (يعتمد في تحقيق التنمية على القطاع العام، بغض النظر عن مهمة القطاع الخاص)، وبين النظام الرأسمالي (يعتمد على القطاع الخاص، دون الأخذ في الاعتبار مهمة القطاع العام). فتعمل على تضافر الجهود بين القطاعين بشكل جماعي مع الاستفادة إدارياً من أدبيات كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال من خلال تطبيق مبدأ إدارة الحكومة بأسلوب إدارة الأعمال (Business like government) مستفيدة من خاصية التشابه بين نشاط المؤسسات العامة ونشاط القطاع الخاص. ويبرز ذلك من خلال ممارسة بعض الأساليب الإدارية كإدارة الجودة الشاملة التى علا صوتها الآن في أكثر المؤسسات العامة.

أهداف المنظمات الخدمية الحكومية:

عند التحدث عن أهداف المنظمات الخدمية في القطاع الحكومي ومنظمات الدولة، تظهر إشكالية تحديد تلك الأهداف والتي تعد أكثر صعوبة من تحديد أهداف منظمات الأعمال. وذلك لكون الإدارات في القطاع العام تتميز بدور اجتماعي ذي نطاق أكثر اتساعاً يجعل المنظمة وخدماتها ملكاً للمجتمع، كما أن معظم الخدمات التي تقدمها يصعب على القطاع الخاص الدخول في مجالها ولاسيما في الدول النامية، وقد يكون ذلك السبب وراء انتشار أسلوب التأميم في هذه الدول في فترة زمنية معينة للعديد من المؤسسات الخاصة (تحويل مؤسسات القطاع الخاص إلى منظمات حكومية إيماناً بأن الحكومات أعلى أداء للدور الاجتماعي المرتقب من قبل المجتمع).

والآن وفي ظل التغيرات المتلاحقة في المجالات المتعددة واختلاف طبيعة الاقتصاد وظهور أنماط جديدة من المنظمات الخاصة وتطور المنظمات الحكومية وتبني مفهوم الحكومة الإلكترونية Electronic Government، فإن صياغة الأهداف الخاصة بالمنظمات تغيرت بالتبعية وأصبحت أكثر وعياً ومعرفة وإلماماً بالمعلومات

وحكمة في التصرف مع طبقات مختلفة من المجتمع تتعرض للعديد من البدائل التي تمثل عوامل للضغط وأساليب للتأثير على إدارات المنظمات بل والحكومات ذاتها.

ووفقاً لذلك فإن صياغة أهداف القطاع الخدمي الحكومي تستلزم إدراك الدور الاجتماعي المطور والذي اكتسب أبعاداً جديدة من خلال التالي:

أ- نشوء ظاهرة خصخصة الخدمات الحكومية وبناء الشراكات بين القطاعين العام والخاص حيث يبرز الدور الاجتماعي في متابعة الخدمات بالتوجهات الحكومية وتوصيل رسالة أن الخصخصة لا تعني التخلي عن المتابعة والمراقبة ولكنها تعني التخلي عن التعقيد.

ب- متطلبات المجتمع بتحمل المنظمات الخدمية دوراً اجتماعياً يمكن قياسه واقعياً في ضوء التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات، فلم يعد مفهوم الخدمة العامة أو المصلحة العامة مقبولاً عند المجتمع.

جـ- تطوير وتنمية مهارات وكفاءات القيادات في المنظمات الحكومية والاستخدام الأمثل لموارد هذه المنظمات.

د- ظهور الحكومة الإلكترونية في المنظمات الحكومية وما ترتب على ذلك من أدوار اجتماعية متمثلة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والابتعاد عن الوساطة وكذلك سرعة إنجاز المعاملات وبجودة عالية في ظل موازنة مقبولة لمصالح كافة الأطراف (Monks and Minow ; 2004: P.49-54).

بناء على ما سبق فإن الأهداف التي تنشدها إدارة المنظمات الخدمية الحكومية تتباين عادة بسبب تعدد فئات المستفيدين وتزايد خبراتهم، ومن ثم تكثيف أساليب الضغط في سبيل النهوض بمستوى الخدمة العامة. وذلك كله يشكل جزءاً كبيراً من صياغة الأهداف الخاصة بتلك المنظمات. وعلى الرغم من أن تلك المنظمات تمارس دوراً اجتماعياً أكبر بكثير من أن يقتصر على جوانب اقتصادية ومالية تتمثل في مردود مالي، إلا أن الكثير من منظمات الدولة الخدمية مضطرة إلى العناية بالمردود الاقتصادي في ظل ظروف المنافسة الكفء وقلة الموارد المتاحة، مما يستوجب ضرورة إيجاد موازنة معقولة تسهم بأداء مالي واقتصادي فعال.

وعلى العكس في منظمات الخدمات في قطاع الأعمال في الدول النامية فعلى الرغم من أنه يبدو أن الخدمة ذات دور اجتماعي إلا أن الحقيقة تحمل بين طياتها هدفاً اقتصادياً أبعد وهو الربحية. ويعتمد تجنب هذا التعارض على صدق اعتراف

المنظمة بالهدف الضمني والحقيقي من هذا الإنفاق. كما يجب أن تكون هناك موازنة بين النواحي الاقتصادية والاجتماعية من ناحية التخصيص الأمثل للمبالغ المنفقة على كلا التوجهين وبما يتناسب وقدرة المنظمة على توليد الأرباح، بالإضافة إلى تغطية جميع الطبقات المستحقة دون تمييز وبثقافة تتسم بالاستمرارية والتنوع.

وبصفة عامة، قد تتعدد وتتعارض أهداف وأولويات المنظمات الحكومية في الوقت الذي يوجد فيه هدف محدد لكل منشأة خاصة كلٌ بحسب مهامها وتخصصها. ولكن في جميع الأحوال يجب السعي نحو صياغة أهداف بشكل قابل للقياس الكمي للنتائج فيما بعد، كما يجب وضع المعيار المناسب للخدمة إما أن يكون اجتماعياً وإما اقتصادياً فضلاً عن تبسيط إجراءات الخدمات المقدمة من قبل الأجهزة الحكومية للجمهور وسرعة إنجاز عملياتها.

ومن ناحية أخرى فإن أهداف المنظمات الخدمية الحكومية يجب أن تتضمن تطوير الهيكل الوظيفي في الأجهزة الحكومية وتدريب العاملين لأداء خدمة متكاملة ومتميزة، بالإضافة إلى التوجيه للعمل بالرقابة بالأهداف بدلاً من الرقابة بالإجراءات.

أنواع المنظمات الخدمية الحكومية:

تختلف أنواع المنظمات في الأجهزة الحكومية على حسب التقسيمات المختلفة الخاضعة لسياسات الدول وقوانينها، أو تتبع التقسيم الجغرافي والإدارة المحلية:

١- المنظمات الحكومية: التي تنشئها حكومات الدول وتنقسم إلى منظمات حكومية وطنية، وهي تلك المؤسسات التي تنشئها الدولة، وتقوم على إدارتها ودعمها من أجل القيام بمهمات محددة كجمعية حماية حقوق المستهلك ووزارة المالية مثلاً. بالإضافة إلى منظمات حكومية دولية؛ تنشئها الدول، باتفاقية دولية فيما بينها، وأعضاؤها دول وتتمتع بالشخصية القانونية الدولية، أي تخضع للقانون الدولي مباشرة في حقوقها والتزاماتها الدولية، وتسهم في وضع القوانين الدولية المشتقة من المعاملات والأعراف الدولية، ولا تتبع الأحكام والتشريعات الداخلية للدول، وقد تكون إما عامة كالأمم المتحدة، وإما متخصصة كمنظمة الصحة العالمية. وعادة ما تتمتع هذه المنظمات بتسهيلات معينة كالامتيازات والحصانات.

٢- منظمـــات تربط أنواع الحكومات ببعض، بهدف إنشـــاء العلاقات الجيدة وتجتمع بشكل دوري وتصدر قراراتها بالتشاور بين الأعضاء وإصدار توصيات أو مقترحات ومن أمثلة تلك المنظمات الخدمية اليونســكو واليونسيف، ومنظمات أخرى ذات سلطة عليا كالمنظمة الاقتصادية الأوربية.

٣- منظمة عامة وهي المنظمة ذات التخصصات المتعددة الشاملة ومنظمة متخصصة باختصاص صحي أو اقتصادي أو فني كمنظمة الصحة العالمية.

٤- منظمـــة دوليـــة وهي منظمة تكون العضويـــة فيها مفتوحة لجميـــع دول العالم أو معظمها، ومنظمة إقليمية وتقتصر العضوية فيها على مجموعة من الدول تجمعها روابط مشتركة، ســـواء أكانت جغرافية أم اقتصادية أم ثقافية أم تاريخية، وتنشأ مـــن قبل الدول بغرض مواجهـــة ظروف معينة داخلية أو خارجية ومن أمثلتها دول الاتحـــاد الأوربي وجامعة الدول العربية، و مجلـــس التعاون لدول الخليج العربية. ولكي يتم الاعتراف بهذه المنظمات يجب تحقيق ما يلي:

- التجاور الجغرافي.
- السعي من أجل السلم والأمن.
- عدم وجود تعارض بين مبادئ المنظمة الإقليمية ومبادئ الأمم المتحدة.

كما يوجد نوع آخر من المنظمات يدعى المنظمة المحلية وهي منظمة تنشأ داخل دولـــة معينة، ويمكن أن تكون عامة أو متخصصـــة. وتعد المنظمات المحلية من أهم المنظمات لأنها تقدم خدماتها للمواطنين بصفة أساســـية ويمكن تقســـيم المنظمات المحلية بشـــكل أكثر تخصصاً وفقاً لظروف التطور الإداري ومواكبة للتقدم المستمر والتوســـع الملحوظ في الخدمات، وتفعيلاً لإيجابية مبدأ التخصص إلى أنواع متعددة تدار بأســـاليب إداريـــة مختلفة كالوزارات مثـــل وزارة الصحـــة ووزارة التعليم العالي والشـــركات العامة والمؤسسات العامة والإدارات العامة والجمعيات العامة والمصالح الحكومية كمصلحة الزكاة والدخل.

وكلٌ مـــن هذه الأنواع من الأجهزة الخدمية الحكومية تتم إدارتها بأســـاليب إدارية مختلفة عن الأخرى. وهـــذا التنوع يعمل على تحقيق المواءمة بين الخدمة والطريقة المثلـــى لأدائها، خصوصًا أنه لا يمكن اعتماد أســـلوب واحد يصلح لجميع الأشـــياء، ويحقق جميع الأشياء، كما أن سياسة التنوع والتعدد سمة الحياة.

اللوائح والتشريعات التي تضبط العمل الإداري في المنظمات الخدمية الحكومية:

تؤثر أنشطة الخدمات الحكومية بشكل هائل في الاقتصاديات العالمية. وتختلف أنواع المنظمات الخدمية الحكومية من حيث نوع الخدمات المقدمة وحجم المنظمة ومن ثم يختلف نمط إدارتها وهيكلها التنظيمي والوظيفي. ووفقاً لذلك تتغير التشريعات واللوائح التي تعمل على تنظيم الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات الحكومية، سواء كان على المستوى الوطني أم على المستوى الإقليمي، مما يؤثر بصورة واضحة في قرارات الاستثمار والمنافسة على المستوى العالمي.

وكما هو معلوم فإن الهدف الأساسي من سن التشريعات على الخدمات الحكومية هو حفظ الأمن والاستقرار والنهوض بالحركة الاقتصادية ومواكبة التقدم والحضارة وتنظيم العلاقات الإنسانية. وبصفة عامة تختلف اللوائح والتشريعات التي تضبط العمل الإداري في المنظمات الحكومية تبعاً لعدة عوامل منها أهداف المنظمة ونوع عملائها وكيفية الاتصال بهم بكفء وفعالية. فكلما زادت مستويات الكفاءة والفاعلية والشفافية والرقابة وسرعة الاستجابة لاحتياجات واهتمامات المواطنين، ارتفعت مستويات الخدمات الحكومية، ويتم ذلك في إطار قانوني له لوائح وإجراءات ومن خلال تطبيق معايير جودة نوعية للإدارات الحكومية يجعل من الأجهزة الحكومية داعمة للنشاط الاقتصادي والنمو ويوثق روابط العلاقة بين الجمهور المستفيد والأجهزة الحكومية. ولكي تسن القوانين واللوائح الخاصة بالخدمات يجب التعرف على خريطة معايير جودة الخدمات الحكومية والتي تمر عادةً بعدة مراحل تخدم صياغة القوانين الخاصة بكل مرحلة وأهمها:

أولاً: تحديد أهداف المؤسسة الحكومية التي تسعى إلى تحقيقها والغرض الأساسي من وجودها، مما يساعد إدارة المؤسسة وموظفيها على تبني الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والقوانين التي تحكم العمل فيها.

ثانياً: تحديد نطاق وأنواع العملاء فنطاق عملاء الحكومات المحلية مثلاً هو جميع المقيمين في مناطقها. سواء أكانوا خارج المؤسسة أي من لهم حق في خدمات المؤسسة من المواطنين أو المقيمين، أم كانوا من العاملين في المؤسسة التي عليها توفير خدمات معينة لهم. ويستوجب هنا وضع القواعد واللوائح القانونية التي تحكم العمل مع هؤلاء العملاء الخارجيين أو وضع قوانين العمل التي تحكم العملاء الداخليين (العاملين).

ثالثاً: تحديد كيفية ووسائل الاتصال مع العملاء فعند تقديم الخدمات، ينبغي على المؤسسة عقد اتفاقيات من شأنها توفير الخدمات بالجودة الموعود بها، وذلك عن طريق إصدار الأنظمة والتشريعات المنظمة لعمل المؤسسة. فمثلاً مصلحة البريد لديها عقد غير مكتوب مع متلقي البريد لشمولية الخدمة وتحديد فترة وصول البريد وأنواع البريد والرسوم المفروضة.

رابعاً: الالتزام بسياسة ومواصفات الجودة النوعية «الآيزو» وذلك من خلال مرور الخدمة بسلسلة من الإجراءات المنصوص عليها قانونياً وفقاً لطبيعة ونوع الخدمة وعملياتها فلا تقتصر الجودة على تقديم الخدمة فحسب، ولكن امتدت لتشمل كل مرحلة من مراحل إنتاج الخدمة، ويتحقق ذلك بتطبيق معايير ولوائح معينة قبل الشروع في أداء الخدمة وفي أثنائها إلى أن تصل إلى مرحلة تقديم الخدمة وتقييم أدائها وإعداد ورفع التقارير الخاصة بالأداء للجهات الإدارية العليا كي تتم عملية الحصول على تصديق الشهادة من الجهات المختصة المانحة للشهادات التي تقوم بزيارات للجهات الحكومية ومراجعة إجراءاتها ومطابقة خطواتها بالقوانين الموضوعة مسبقاً للتحقق من استمرار التزام تلك الجهات بالمعايير المطلوبة.

وكون الخدمة بطبيعتها منتجاً غير ملموس لم يعفها من خضوعها للوائح وقوانين تضبط عمليات الإدارة والتقديم والتسويق لها مما أدى إلى تحسن واضح في مستوى أداء الخدمات الحكومية في سبيل تقديم خدمة مميزة للمواطن ورفع كفاءة القطاعات الحكومية.

وبالاعتماد على خطة إستراتيجية تهدف إلى تطوير مستويات الخدمة، فإنه لابد من تشكيل لجنة مختصة تتولى وضع تشريعات ومراجعة وتحديث القوانين واللوائح المنظمة للخدمات الحكومية ومتابعتها بما يتلاءم مع السياسات العامة للدولة وخطط التنمية المستدامة. بالإضافة إلى تجديد التقسيمات الإدارية بشكل يضمن فعالية الإنتاجية في الأداء الحكومي على رأسها التخطيط الإستراتيجي، وتطوير وهندرة الإجراءات الإدارية بصورة ترفع من مستويات الأداء والإنتاجية.

ويمتد نشاط اللجنة المختصة إلى وضع تشريعات أيضاً لتطوير وتنمية الموارد البشرية في الدولة، وإعداد القوانين، والنظم، والسياسات المتعلقة بتنظيم القوى العاملة، وقطاع التدريب المهني. كما تتولى إصدار اللوائح، والقرارات الكفيلة بحماية القوى العاملة الوطنية، ورعايتها، وتطويرها.

ووضع سلم موحد للرواتب والبدلات والمزايا، واعتماد وثيقة قواعد ومبادئ تحكم سلوكيات وأخلاقيات الوظيفة العامة تعتمد على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية والمساءلة والنزاهة المهنية والحيادية والانتماء للوطن وتحمل المسؤولية.

وفي ضوء تطوير الخدمات الحكومية وثورة التكنولوجيا والحكومة الإلكترونية تقوم اللجنة أيضاً بمراجعة وتحديث القوانين واللوائح المنظمة للخدمات الحكومية بما يلبي حاجات المستفيدين وتوقعاتهم وتبسيط إجراءات وخطوات العمل، مع تفعيل أدوات الرقابة والمتابعة.

ويتطلب وضع القوانين واللوائح والتشريعات وتنفيذها في الجهاز الحكومي بما يساند تطلعات الدولة نحو التنمية الشاملة، اعتماد ميزانية مالية عامة من قبل الدولة بشكل يحقق أكبر قدر من المنفعة العامة ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ويوفر درجة أعلى من التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات الجهاز الإداري للدولة في خدمة تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الميزانيات المعتمدة للشؤون المالية في المنظمات الخدمية الحكومية:

يشغل القطاع الخدمي الحكومي حيزاً كبيراً من الأهمية في اقتصاديات الدول ودفع عجلة النمو الاقتصادي وتعزيز مسيرة التنمية الشاملة، وذلك من خلال تطوير وتحسين الخدمات الحكومية القائمة وإنشاء مشروعات وبرامج خدمية جديدة وإضافة مراحل لمشروعات حالية، ويتطلب ذلك توفير الاعتمادات المالية اللازمة وفق الأولويات التي تعمل بها الحكومة وزيادة الإنفاق على المشاريع التنموية للقطاعات الخدمية المختلفة كالتعليم، والمحليات، والصحة، والخدمات الأمنية والاجتماعية والبلدية، ومشروعات البنية التحتية كالمياه والصرف الصحي، والطرق، وتعاملات الحكومة الإلكترونية، ودعم البحث العلمي.

ويتم الصرف على هذه الخدمات عن طريق موافقة وزارة المالية واعتمادها لبنود الصرف المخصصة لكل قطاع في الموازنة العامة للدولة. والموازنة العامة هي خطة ووثيقة قانونية ومحاسبية تبين النفقات العامة التي ستقوم بها الدولة، والعوائد المالية التي ينتظر أن تحققها لفترة قادمة تحدد غالباً بسنة مالية.

إن ميزانية الدولة تقرير يوضح قائمة المركز المالي لمدة سنة حالية والميزانية المخصصة لإنفاقات الدولة خلال سنة مدنية (تحسب بالتاريخ الميلادي). ويقال عن الميزانية إنها متكافئة إذا عادل مجموع الإنفاق مجموع العائدات. تقوم الدولة بتمويل ميزانيتها إما من خلال العوائد المختلفة كالضرائب أو الرسوم أو الجزاءات والغرامات أو من المال الذي تقوم بإقراضه كدين. كما تقوم السلطة التشريعية بالتصويت على ميزانية الحكومة.

كما يتم التنسيق بين وزارة المالية ووزارة الاقتصاد والتخطيط بشأن البرامج والمشاريع المدرجة في خطط التنمية والاعتمادات المخصصة للإنفاق على القطاعات الرئيسة للخدمات الحكومية. وينبغي الإشارة هنا إلى أن الحكومة هي المسئولة عن إعداد الميزانية، لكن السلطة التشريعية هي التي تتولى إجازتها قبل أن تعود مرة أخرى إلى الحكومة لتقوم بتنفيذها في حدود إجازة واعتماد السلطة التشريعية لها.

ويختلف تبويب بنود الميزانية من دولة لأخرى حسب مواردها وأولويات الإنفاق فيها، كما يتنوع تبويب الميزانية في الدولة الواحدة سواء من الناحية الإدارية أم الوظيفية أو الموضوعية أو الاقتصادية، فمثلاً ينقسم التبويب الإداري إلى وزارات وجهات ملحقة وجهات مستقلة في حين أن التبويب الوظيفي كالخدمات العامة والاجتماعية والدفاع.

في أغلب الدول، تعد وزارة المالية هي الجهة التي تمثل السلطة التنفيذية في الإشراف والتوجيه لعملية الميزانية مع دور ديوان الخدمة المدنية ووزارة التخطيط، فتقوم بإصدار قرار من وزارة المالية ينص على تشكيل لجنة عليا للميزانية برئاسة وزير المالية أو من ينوب عنه «وكيل الوزارة» وأعضاء من وكيل الوزارة المساعد لشئون الميزانية ووكيل مساعد من وزارة التخطيط ووكيل مساعد من ديوان الخدمة المدنية وتعد مسئولة عن إعداد تقديرات الميزانية المالية للعام المالي القادم، ومن ثم تعمم قواعد وتوجيهات إعداد تقديرات الميزانية للجهات الحكومية مع مراعاة بعض العوامل أهمها:

أ - ربط تقديرات الميزانية بأهداف الخطة الخمسية للدولة.

ب - التغيرات الحتمية على الجهاز الوظيفي للدولة.

ج - أثر الظروف العالمية وانعكاساتها على الموارد المتاحة للدولة.

ويلـــي ذلك تشـــيكل لجنة فـــي كل وزارة لإعداد تقديرات الميزانية للســـنة المالية القادمة (المالية والتخطيط وديوان الخدمة)، وتختص بتطبيق قواعد إعداد الميزانية واســـتيفاء النماذج الخاصة بالميزانية وعرض المبررات اللازمة لها وإرســـال مشروع الميزانية إلى الجهة المختصة لدراسته والبت بالقرار فيه. وهنا تنتهي مرحلة الإعداد والتحضير وتبدأ مرحلة الاعتماد بالمناقشة أولاً، ثم التصويت والموافقة على كل باب على حدة وإقراره، ومن ثم التصديق عليه لاعتماده وإصدار قانون ربط الميزانية إيذاناً ببدء تنفيـــذ الميزانية حيث تقوم وزارة المالية بإبلاغ الجهـــات الحكومية بميزانياتها المعتمدة في قانـــون الميزانية لبدء تنفيذ الميزانية والرقابة عليها، كما تقوم الجهات الحكومية بتحصيل الإيرادات وتوريدها إلى وزارة المالية والإنفاق في ضوء الاعتمادات الواردة في الميزانية ووفقاً لقوانين تنفيذ الميزانية. ويتم ذلك تحت إشـــراف ومتابعة ورقابـــة الوزارة المختصة: عن طريق إدارات أو أقســـام الرقابـــة والتفتيش والتدقيق داخـــل الجهات الحكوميـــة وأنظمة الضبط والمراجعة الداخليـــة بالإضافة إلى رقابة وزارة الماليـــة عن طريـــق المراقبين الماليين ورقابة لاحقة مـــن خلال مندوبي وزارة المالية لمتابعة تنفيذ الميزانية بواســـطة التقارير الشهرية وربع السنوية التي يرفعها المراقبـــون الماليون إلـــى وزارة المالية بغرض التحقق من التـــزام الجهات الحكومية بتنفيذ قواعد الميزانية والتعاميم الأخرى والحساب الختامي الذي تعده الجهة وترفعه إلى وزارة المالية.

والجدير بالذكر أنه مع تطور الخدمات الحكومية والاهتمام بالعملاء، ســـواء أكانوا مواطنين أم مقيمين، وتبني سياســـة الحكومة الإلكترونية وسياسات التسويق لخدمات القطاع العام؛ زاد معدل الإنفاق على الخدمات الحكومية في ســـبيل التميز في الأداء ومواجهة الظروف التنافسية.

الفصل الثاني
المنظور التسويقي لخدمات القطاع العام

أسباب تطبيق الفكر التسويقي على الخدمات العامة

إن مفهوم التسـويق وتقديم خدمـات متميزة للعملاء هو مفهوم سـائد في قطاع الأعمال منذ بدايتـه بالإضافة إلى وضع وتطوير وتحديث العديد من ضوابط الجودة والتميز بشكل مستمر، ولقد أثبت القطاع الخاص نجاحاته وتفوقه باتباعه السياسات والخطط التسويقية، مما أثار القطاع العام لدراسة أسباب تميز جهات قطاع الأعمال والذي يكمن أساساً في تطبيق الفكر التسويقي مما أدى إلى تبني هذا المفهوم حديثاً من قبل الحكومات بهدف إنجاح خدمات القطاع العام وتحقيق رضا المستفيدين.

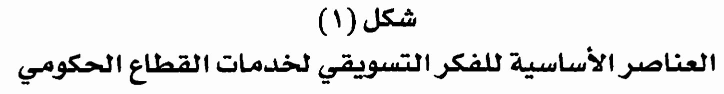
يتم ممارسـة التسـويق في القطاع الخاص بشـكل منظم، حيث يتم صياغة خطة تسـويقية تبنى على تقييم نتائج الخطة السـابقة وتكون تابعة للخطة الإسـتراتيجية للشركة ووفقاً لدراسات السـوق وبحوث التسويق، ولقد دخل هذا المفهوم حديثاً في القطاع العام، فقد باتت الحكومات المتميزة تنهج النهج نفسه فأصبحت تقوم بإعداد خطط تسـويقية لخدماتها، كما أصبحت تتنافس فيما بينها على إرضاء المستفيدين (المواطنين والمقيمين والزوار والمسـتثمرين) بهـدف الحصول على رضاهم، وذلك كـون المتعاملين مع الحكومة هم من الممولين لتلـك الخدمات التي تقدمها الجهات الحكوميـة لهم. فـي حين أن المنظمات فـي القطاع الخاص تتنافـس على إرضاء عملائها وتحقيق معدل ربحية مناسب لمالكي المنشأة.

ويعد التركيز على المستفيدين (مواطنين وغير مواطنين) والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها وإشـباعها وتسـخير جميع الوسـائل والأدوات من أجل تحقيـق ذلك وفي حـدود نطاق اللوائح والتشـريعات والضوابـط والقوانين من أهم ركائز الفكر التسـويقي في القطاع الحكومي بهدف زيادة نسـبة الرضا عن الخدمات الحكوميـة وزيادة عدد المتعامليـن مع الخدمات الحكومية. ولكـي يتم تحقيق ذلك فلابد من الاهتمام بالعميل الداخلـي وهو الموظف، إذ ينبغي تأهيل وتدريب وتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تقديم خدمات مميزة للعملاء.

ويتم ذلك من خلال تجهيز البنى الأساسـية وخطوات سير عمليات الخدمة ووضع أسـس تقديم الخدمات بعدالـة للجميع وفقاً لمعايير محـددة، بالإضافة إلى إدخال

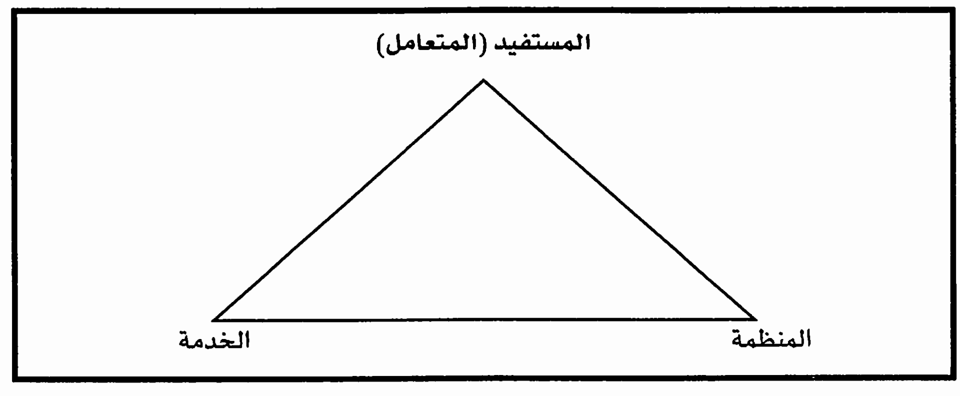
الطـــرق الحديثة في مجال إدارة علاقات العمـــلاء ومتابعتهم وحصر توقعاتهم بهدف الإبداع في إيجاد طرق لتقديم خدمات تفوق توقعاتهم، وذلك عن طريق أداء الخدمات علـــى الوجه الصحيـــح وبطريقة صحيحة من المرة الأولى والوفـــاء بالوعود ومعالجة الاعتراضات وتجنب حدوث المشكلات وسرعة حلها في حال حدوثها وقياس مستوى رضا العملاء.

وهكذا فبعد أن كانت الأجهزة الحكومية تتســـم بالثبات وعدم المرونة في علاقتها بالمواطن. أصبح الفكر الجديد في التســـويق هو الحل والمنهج لإشباع الاحتياجات بشـــكل جديد يتناســـب مع العصر الحالي، ويمكن تحديد ملامح الفكر التسويقي في الشكل التالي:



شكل (١)

العناصر الأساسية للفكر التسويقي لخدمات القطاع الحكومي



١- العميـــل: وهـــو المواطن بحيث تقوم الأجهزة الحكومية بالبحث في كيفية إشـــباع احتياجـــات المواطن، في حين يبحث المواطن في كيفية إظهار الولاء والمســـاندة للأجهزة الحكومية.

٢- المنظمة: وتتحول إلى مكان موجه باحتياجات العميل، أي أن المنشـــأة الحكومية توجه جميع مواردها البشرية والتكنولوجية والتنظيمية لتلبية احتياجات العميل.

٣- الخدمة: هدفها الرئيســـي تحقيق منفعة تشـــبع احتياجـــات العميل بدرجة عالية التركيز.

ويمثل الشكل التالي بعض أمثلة تطبيق الفكر التسويقي على الجهات الحكومية:

شكل (٢)

بعض الجهات الحكومية الخدمية التي تطبق الفكر التسويقي

الجهة	العلاقة	الطرف
المنظمة	← أجور - مرتبات حوافز - مركز أدبي - سلطة → وقت - جهد - خبرة - معرفة - ولاء	العاملون
الشرطة	← أمن - حماية - سلامة → ضرائب - سلامة	المواطنون
المساجد	← خدمات دينية - إرضاء الضمير → تبرعات مالية - خدمات تطوعية وعينية	المواطنون
المتحف	← ذوق - فن - ثقافة → رسم الدخول - وقت الفراغ	الفنانون
الجامعة	← تعليم - تربية - ثقافة → تحصيل دراسي - رسوم التحاق	الطلاب

(المصدر: http://alriyadah.ksu.edu.sa/salesmarketingskills).

التسويق الإستراتيجي للخدمات الحكومية:

عندما نتحدث عن تسويق الخدمات الحكومية فلا بد من تسويقها بشكل إستراتيجي ووفقاً لتخطيط فعال لضمان حصول المنظمة على العديد من المزايا والفوائد. على الرغم من أن ظهور التفكير الإستراتيجي كان بمثابة بديل مقترح وعملية سابقة للتخطيط والإدارة الإستراتيجية، حيث يجب البدء بالقيادات والعقول التي تفكّر بطريقة إستراتيجية، وترسخ هذا المفهوم بشكل أكبر منذ عام (٢٠٠١ وحتى الآن التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking) متقدماً على بقية المصطلحات الإستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة الانطلاق، وبدونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو إدارات إستراتيجية.

وبتطبيق ذلك الفكر يتحقق للمنظمة العديد من المزايا كتعرف المنظمة على البيئة التي تعمل فيها واكتشاف الفرص المتاحة، والكشف عن العوائق والتهديدات التي قد تواجه عملها، مما يساعد المنظمة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذي تعمل فيه سابقاً أو حاضراً أو مستقبلاً. كما أن التخطيط التسويقي الإستراتيجي يساعد

على التنبؤ بظروف السـوق وفحص المشـكلات التسـويقية المحتمل حدوثها، وذلك من أجل تجنب وقوعها. ومن ناحية أخرى فإن التسـويق الإسـتراتيجي يساعد إدارة المنظمة على دراسـة بدائل اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وقياس وتحليل مواطن القوة والضعف في المنشـأة مقارنة بمنافسـيها وتقييم الفرص التسـويقية وتحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة.

ويتحقق التكامل والترابط بين أنشـطة وعمليات تسويق الخدمات بتفعيل خطوات التخطيط الإستراتيجي لتنتج إستراتيجية تسويقية يشتق أهدافها من الأهداف العامة للمنظمة وتربط بين التسويق وبين أنشطة وعمليات المنشأة.

وينشأ عن وجود الإستراتيجية التسويقية خطط تنفيذية مما يسهل مهمة الرقابة على أنشـطة التسـويق والتخلص من وحدات الأعمال ذات الأداء السيئ أو تطويرها. ويقوم النشاط التسـويقي على مجموعة من الوظائف يتم صيغتها في شكل سياسات وإسـتراتيجيات ثانوية من أجل تحقيق غايات وأهداف الوظيفة التسـويقية، ولتحقيق هذه الأهداف لابد من المرور بمراحل للتوصل إلى الخطة الإستراتيجية للتسويق.

شكل (٣)

مراحل بناء التخطيط للتسويق

١	
مقومات النجاح والكفاءة الأساسية	توجه إستراتيجي

↓

٢	
معلومات عن السوق والمنافسين	ميزة تنافسية

↓

٣	
الخطط التشغيلية لتسويق الخدمات	تخطيط التسويق الإستراتيجي (القيادة)

(المصدر: إعداد المؤلفة).

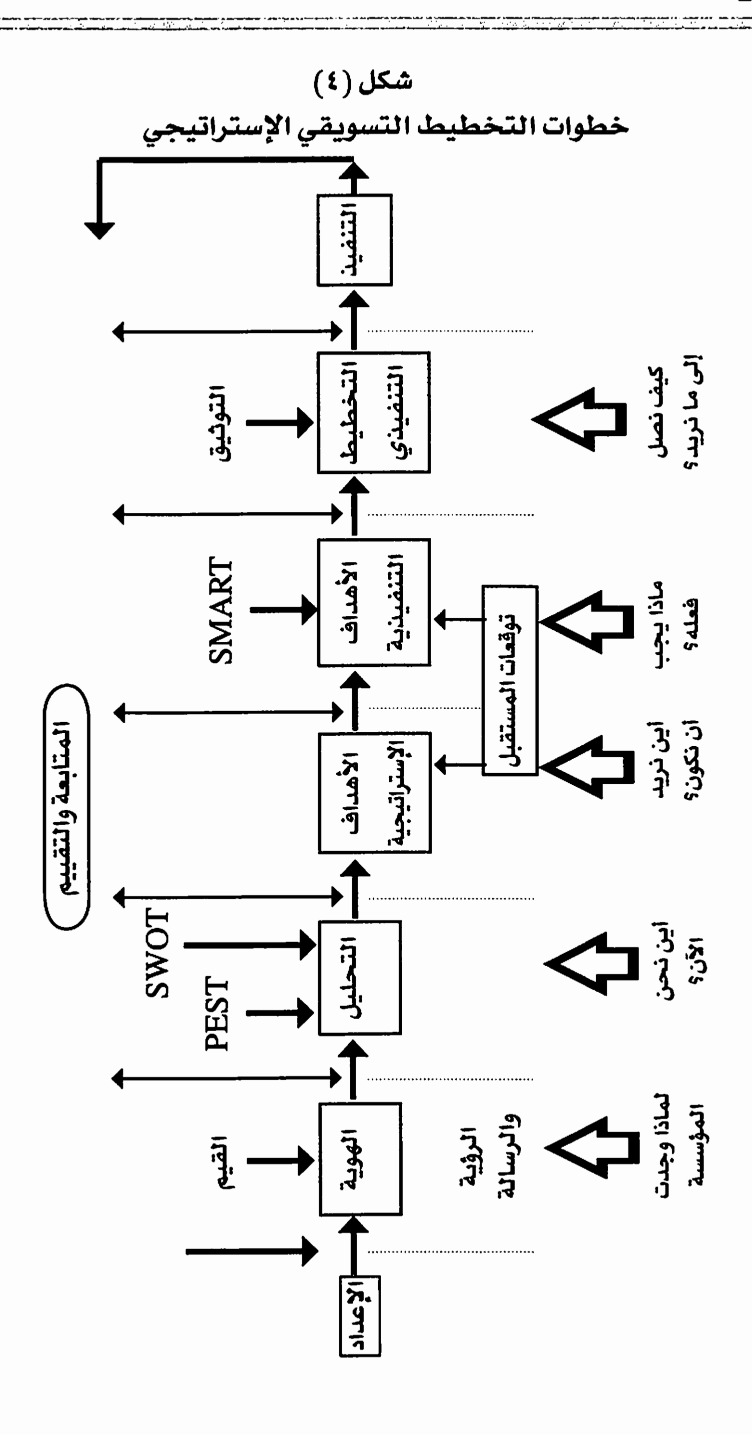
ويمثل الشكل السابق وصفاً مبسطاً لمراحل بناء التخطيط التسويقي الإستراتيجي، حيث ينبغي أن يكون لدى المنظمة توجه إستراتيجي ذو رؤية على المدى الطويل، ويتطلب ذلك التوجه من أجل تحقيقه العديد من عوامل النجاح والكفاءة والإمكانيات المادية والبشرية الكفؤة. كما يجب على المنظمة الحكومية أن تتميز على منافسيها من القطاع الخاص أو من خارج البلاد (التنافسية)، وذلك من خلال جمع المعلومات عن السوق والمنافسين والتعرف على قدراتهم وميزاتهم لفحص الفرص المتاحة وتقديم ميزة تنافسية تفوقهم. ومن هنا يبدأ التخطيط الإستراتيجي التسويقي حيث يتم وضع الأهداف وإستراتيجية لتنفيذها من خلال خطط تشغيلية لتسويق الخدمات بطريقة ذات كفاءة وفعالية ومرونة في التعامل مع ظروف المنافسة والتنافسية.

ومن الجدير بالذكر أن كفاءة وخبرة ومهارات فريق التخطيط الإستراتيجي للتسويق ومدى استشرافهم للمستقبل تؤدي إلى تميز المنظمة منذ مراحل البناء وحتى مراحل التنفيذ والتقييم ففعل الأشياء صحيحة منذ البداية يقود حتماً إلى نتائج إيجابية ويحدد اتجاها يحفز المؤسسة على استغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع.

ولمعرفة خطوات التسويق الإستراتيجي للخدمات الحكومية بشكل أكثر تفصيلاً، يجب التعرف على النموذج المتمثل في الشكل التالي:

شكل (٤)

خطوات التخطيط التسويقي الإستراتيجي



وتبدأ خطوات التخطيط الإستراتيجي لتسويق الخدمات الحكومية بـ:

١- الإعداد: وذلك بالتأكد من رغبة وقدرة والتزام الإدارة العليا بالتخطيط التسويقي واختيار فريقه وتدريبه وتوزيع المهام والمسئوليات.

٢- الرؤية وتحديد الرسالة التسويقية: وتتمثل الرؤية في صورة ذهنية للمنظمة في المستقبل نتيجة تطبيقها الفكر التسويقي الإستراتيجي، أي أن الرؤية هي إجابة السؤال: ماذا نريد أن نكون؟ في حين أن الرسالة هي وصف مختصر لمقصد وتوجه المؤسسة وتعكس النشاط الرئيسي للمنظمة كما تركز على النتائج بحيث يتضح ما يجب إنجازه وتحقيقه وفقاً للقيم التي تتسم بها المنظمة (ما تؤمن به المؤسسة من معايير أخلاقية) وباعتبار المنظمة هيكلاً متكاملاً من الأنشطة، فمن خلال رؤية ورسالة المنظمة العامة تتضح الرسالة لدى المستويات الوظيفية الأخرى كالتسويق؛ مما يمكن من وضع رؤية خاصة بما ستقوم به لتحقيق الرسالة العامة للمنظمة.

٣- تحليل الموقف: أين نحن الآن في السوق؟ وما حصتنا التسويقية؟ ويتطلب الإجابة عن هذه الأسئلة تحليل ومعرفة مطالب الحكومة بصفة عامة، وتحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (SWOT, PESTEL).

ويتضمن تحليل الموقف جوانب أخرى كتحليل المستفيدين والتعرف على رغباتهم وتوقعاتهم وأولوياتهم وتحليل المنافسين مع التفكير في الفرص والتهديدات مما يعمل على تمكين المؤسسة من وضع أهداف واضحة المعالم وطموحة، كما أن التحليل الكفء يعمل على تقييم الفرص المتاحة التي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة للمجتمع، ويعتمد ذلك على مهارات وإمكانات المحلل في إدارة التسويق للمنظمة ولأنشطتها وأيضاً على شبكة من الموارد البشرية التي تساند المنظمة في تحقيق هدفها التنموي.

٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية والتنفيذية: يتم تحديد الهدف الإستراتيجي بالإجابة عن السؤال (**أين تريد المنظمة أن تكون؟**) بحيث تعد هذه الأهداف نتائج للتوقعات المستقبلية، في حين أن الأهداف التنفيذية أو التشغيلية تكون على ضوء نتائج التحليل (**أين المنظمة الآن؟**)، كما أن كل هدف إستراتيجي ينتج العديد من الأهداف التنفيذية.

٥- صياغة الإستراتيجية التسويقية: وهو توقع موضوعي للنتائج التي يمكن الوصول إليها مع الأخذ في الاعتبار وضع خطط بديلة (طوارئ) لتغير مسار الخطة إن تعذر تحقيقها، أو بلوغ الهدف المطلوب.

٦- تخصيص الموارد والرقابة: وذلك بوضع البرامج التنفيذية التي تشمل الوقت الزمني والمسؤوليات والتكاليف والميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة في السوق المستهدف على أن تتم المتابعة والرقابة والتقييم لمدى استجابتها أو تضادها مع التغيرات البيئية الحاصلة في محيط عمل المنظمة. فهناك العديد من الطرق التي تتبناها الحكومة لقياس مدى رضا المتعاملين عن خدماتها، منها الاستبانات والمتعامل السري ووضع منهجيات لتحليل وتشجيع المتعاملين على تقديم الاقتراحات والشكاوى لغايات تحسين الخدمات، كما يجب على الحكومة رفع مستوى الأداء في تقديم الخدمات؛ وذلك لنيل رضا المتعاملين. وإجراء الدراسات الدورية على الخدمات الحكومية والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين الخدمات، لأن المقياس الوحيد الذي يقيس مدى جودة الخدمات الحكومية هو رضا المتعاملين معها.

أخلاقيات العمل التسويقي في القطاع العام:

إن مفهوم أخلاقيات العمل في التسويق هو امتدادٌ واتساعٌ لمفهوم التسويق الاجتماعي أو المجتمعي (Societal Marketing)، ويتعامل هذا المفهوم مع القيم والسلوك الخاص بالمجتمع. يعد هذا الأمر مقبولاً في حال تحديد خط أخلاقي يعد حداً لا يجب تجاوزه. ولتحديد هذا الخط فإنه ينبغي أولاً تحديد المرتكزات الأساسية التي تدخل في صياغة أخلاقيات العمل في وظيفة التسويق:

شكل (٥)

مرتكزات أخلاقيات العمل التسويقي



وتأسيساً على الشكل السابق، ينبغي التعرف على المحاور السابقة من المنظور التسويقي للقطاع الحكومي بشكل تفصيلي:

أولاً: المسؤولية الاجتماعية والاعتبارية للتسويق: ويتمثل هذا المحور في النقاط التالية:

١- تناسب أو دعم أسعار الخدمات إن وجد (الصحة، التعليم، الإيواء، الاتصالات، النقل، الطعام،...إلخ).

٢- ضعف مستوى الخدمات المقدمة لبعض المستفيدين.

٣- التقادم المخطط له أو المبرمج.

٤- الخدمات الضارة بالبيئة (غير الآمنة).

٥- ممارسات التضليل (الخداع والتحايل).

ثانياً: سلوك القائمين على التسويق وأخلاقياتهم: إن دراسة أهمية أخلاقيات التسويق في المنظمات الخدمية الحكومية بشكل خاص تكمن في التالي:

١- زيادة ثقة المتعاملين والمستفيدين والجمهور بصفة عامة في النشاط الخدمي بسبب الصورة الذهنية للمنظمة التي تعمل على تكوينها إدارة التسويق.

٢- إيجاد بيئة صحية للمنافسة تعجل من عملية التبادل بين الطرفين مقدمي الخدمة والمستفيدين من الخدمة في إطار يتسم بالأمانة والنزاهة والاستقامة.

٣- إظهار الموظفين للكفاية الاقتصادية في وظائفهم وجهة عملهم مما يشارك في تحقيق نتائج اقتصادية واجتماعية جيدة على المدى الطويل، ومن ثم تفعيل المسؤولية الاجتماعية.

ثالثاً: المساءلة والمحاسبة: على الرغم من أن الكثير من الجهات الحكومية تطورت في تقديم الخدمات للمستفيدين بشكل كفء وجيد بعد تبنيها المفهوم التسويقي، إلا أنه ما زالت أجهزة حكومية أخرى حبيسة أساليب العمل والإجراءات الروتينية الطويلة والمعقدة، وما زال المواطنون يعانون كثيراً عند مراجعتهم لهذه الأجهزة وإداراتها المتعددة، نتيجة عدم وضوح الإجراءات وطول مدتها وكثرة الوثائق والمستندات، التي يطلبها الموظفون حقاً وباطلاً.

إن دعم مشـــاريع التنمية في البلاد يتطلب تحقيق رقابة فعالة على الأموال العامة ومن ثم على الميزانية المعتمدة للأنشطة التسويقية، ولعل هذا من أحد أهم الأسباب لتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة والشفافية.

وبصفـــة عامة فـإن لأخلاقيات التســـويق دوراً مهماً في صياغة الإســـتراتيجيات التســـويقية وبشـــكل خاص إســـتراتيجيات تســـعير الخدمات الحكومية والترويج لها وخاصـــة أن نتاج الخدمة الحكومية من الصعب قياســـه بطـــرق كمية. بالإضافة إلى دورها الواســـع في المزيج التسويقي الخدمي (7Ps) والعلاقات التبادلية بين الجهات الخدميـــة الحكومية وعملائهـــا من المواطنيـــن، والتوجه نحو التعـــرف على رغبات وحاجات العملاء من أجل تقديم خدمات تتناسب مع الرغبات والحاجات بهدف تفعيل مفهـــوم الزبونية (Customization) أو تخصيص الخدمة للعميل، والوفاء بالوعود للحصول على رضا العميل.

الموارد التسويقية للخدمات الحكومية:

تحتاج جميع الجهات الحكومية للدعم الحكومي المســـتمر لتعزيز أنشـــطتها. ويتم هذا التمويل بشـــكل أساســـي عن طريق الموارد الحكومية التي خصصت من أجل هذا الغرض، وقد يكون هذا التمويل قصير الأجل، مثلاً لمساعدة مشروع ما، أو طويل الأجل لتمكين منظمة غير حكومية من الحفاظ على أنشطتها أو تطويرها أو توسيعها.

ولا تقتصر الموارد الحكومية على موارد مالية فحسب بل تمتد لتشمل الموارد البشرية أو رأس المال البشري الحكومي (الأفراد الموظفين) والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية والهيئات الحكومية الوطنية والأجنبية مثل صناديق التنمية الخارجية.

تخضع عملية تخصيص الموارد والأموال للأطر القانونية والإدارية والمحاســـبية، وقد تختلف أســـس ذلك من بلد إلى آخر. ومع اتســـام الأفراد والمنظمات بالشفافية بالنسبة لمصدر الأموال واستخدامها يظلون خاضعين للمساءلة أمام المانحين، وينبغي عليهم الإلمام بالشروط القانونية المتبعة في الدولة التي يعملون فيها، وشروط إعداد التقارير والمحاسبة لدى الممولين.

وفـــي ظل تطور الظروف العالمية، فإن نجاح أي جهة حكومية يرتبط بمدى القدرة على الترويج والتســـويق لها. فعلى ســـبيل المثال، لا يتحقق النجاح الأمثل في قطاع الســـياحة الحكومي إلا بتخصيص الموارد والجهود لتسويقه واعتماده كوجهة سياحية

وتجارية متميزة. ويعد قطاع العمليات والتسويق أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها الدائرة في تقديم وترسيخ صورة إيجابية جذابة عن الجهة الحكومية محلياً وفي العالم أجمع، لذا يجب الأخذ في الاعتبار عند وضع الموازنة السنوية (الخطة السنوية التي تقدمها الجهة الحكومية بداية كل سنة لوزارة المالية وتتضمن المصروفات والإيرادات التقديرية لهذه الجهة) من قبل الجهة الحكومية وتقديمها لوزارة المالية بهدف اعتمادها، أن يتم تخصيص بنود معينة لمصروفات التسويق والترويج.

ومن جهة أخرى فإن مصروفات قسم التسويق هي المصروفات الوحيدة التي يمكنها أن تدر على الجهة الحكومية إيرادات، فكلما زادت موارد تسويق الخدمات الحكومية وتم توظيفها بشكل كفء وفعال، زاد حتماً دخل الجهة الحكومية وإيراداتها. فالترويج الجيد للقطاع السياحي في دولة ما يساعد على تعريف الجمهور العالمي بالخدمات السياحية في هذه الدولة والعمل على جذب السائحين لزيارة معالم البلاد مما ينعش اقتصاديات السياحة ومن ثم ينشط اقتصاد الدولة ككل باعتبار أن الجهة الحكومية جزء لا يتجزأ من الدولة.

وقد أنشأت معظم الحكومات حالياً برنامجاً إلكترونياً يهدف إلى ترشيد إدارة موارد الدولة وخفض الإنفاق الحكومي ورفع الكفاءة داخل الجهاز الإداري للدولة وسرعة تبادل المعلومات والوثائق بين الهيئات الحكومية المختلفة بأعلى درجة من الدقة والأمان والسرية التامة.

ويعمل البرنامج على تطوير منظومة العمل الحكومي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعطيات العلمية الحديثة وميكنة دورات العمل في الجهات الحكومية.

وقد أحدث برنامج تطوير نظم إدارة موارد الدولة تأثيراً إيجابياً على تطوير برنامج الخدمات الحكومية حيث يتم الربط بين أنظمة المكاتب الأمامية (مقدمي الخدمة) وأنظمة المكاتب الخلفية مما يساعد على سرعة تنفيذ الخدمات عبر مختلف القنوات بما في ذلك الخدمات المقدمة إلكترونياً من خلال الإنترنت.

وبصفة عامة إذا كان الحصول على الموارد المالية نشاطاً مهماً، فإن الأشخاص القائمين بتوظيف هذه الموارد لا يقلون أهمية في ذلك، إذ يجب أن يكونوا مؤهلين للتخطيط التسويقي الإستراتيجي الفعال وصياغة إستراتيجيات التسويق الملائمة ومواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعوق إدارة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات حتى يتم التوظيف الأمثل للموارد المتاحة ووفقاً لإستراتيجية المنظمة العامة وأهدافها.

تحديات التسويق في القطاع الخدمي الحكومي:

يواجه قطاع الخدمات الحكومية تحديات كبيرة وعوائق كثيرة في ظل ظروف خصخصة القطاع العام والمنافسة الشرسة التي تتعرض لها منظمات الخدمات الحكومية مع القطاع الخاص وخصوصاً أن معظم الشركات المنافسة عالمية، مما يوجب على الجهات الحكومية تطوير خدماتها الحالية وتقديم خدمات جديدة لعملائها بشكل جذاب يعمل على تجنب الروتين الحكومي وتحسين الصورة الذهنية للخدمات الحكومية.

ويتم ذلك عن طريق إعداد الخطط التسويقية الفعالة للخدمات الحالية وإعداد دراسات الجدوى للخدمات الجديدة، وتقديم مستوى خدمة بدرجة جودة عالية وأسعار مناسبة تتحدى شركات قطاع الأعمال وتقدم قيمة مضافة للعميل المستفيد، بالإضافة إلى تدريب الموظفين الحاليين وتطويرهم وميكنة نظم الإدارة وتقديم الخدمات إلكترونياً وتطبيق إستراتيجيات التسويق الرقمي توافقاً مع الظروف التكنولوجية العالمية المتلاحقة والتطورات التقنية.

إن دخول إدارة التسويق في المنظمات الحكومية وممارسة النشاط التسويقي في القطاع العام لم يكن بالأمر الاختياري ولكنه أصبح ضرورة لا غنى عنها في العصر الحالي. وخاصة أن القول المعتاد الذي كان يزعم من قبل: أن المنظمات الحكومية لا تهدف للربح بل إلى تحقيق المنفعة العامة، وهو ما يتوافق مع هدف التسويق الحديث وهو توجيه التسويق بالعميل بالإضافة إلى المفهوم التسويقي الأحدث وهو التسويق الاجتماعي (Social Marketing) الذي جاء ليخدم الفئة المستهدفة من الجمهور بصورة أكبر من خدمة السوق نفسه اعتماداً على كيفية توظيف إستراتيجياته في المنظمات الحكومية لمواجهة المشكلات المجتمعية المختلفة. إن مدى فعالية الأداء التسويقي يؤثر بالتأكيد في زيادة حب المتعاملين، كما أن له دوراً إيجابياً في زيادة الاتصال المؤسسي وكسب مزيد من الرضا عن أداء المؤسسة الحكومية وفهم احتياج العميل المستفيد والمتعامل؛ مما ينعكس على التنمية المستدامة في المجتمع.

وتبعاً لما تفرضه العولمة من انفتاح بات التسويق الإلكتروني من أهم وسائل تحقيق الأهداف الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق المشاريع التطويرية والتجارية للمؤسسات الحكومية. مع أنه مازال يظل هناك دور كبير لمحركات البحث على شبكة الإنترنت في بث روح الثقة والمصداقية في المعاملات الإلكترونية وتنمية الوعي الخدماتي في المؤسسات الحكومية، والعمل بأساليب ذكية مميكنة لتبسيط الإجراءات وخدمة

المستفيدين بسرعة ومصداقية أكثر في مواعيد تسليم الخدمات، وهو ما قد يدعم موقف الجهة الحكومية بالسوق ويعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منها والمرتكزة على تلبية وإشباع احتياجات المواطنين بالمرتبة الأولى.

احتياجات المواطنين من الخدمات الحكومية:

عند تطبيق المفهوم التسويقي في الجهات الحكومية أو غيرها فإنه يجب البدء بتحديد الجمهور المستهدف للتعرف عليه ودراسة احتياجاته لكي تكون خطوة لإعداد وصياغة الإستراتيجيات التسويقية التي تلبي وتشبع تلك الاحتياجات والرغبات. ويتميز جمهور الوحدات الحكومية بأنه يمثل قاعدة عريضة من المواطنين أو غيرهم من المستفيدين كالمقيمين مثلاً. ويحتاج المواطنون بصفة عامة، إلى توفير الخدمات الحكومية بجودة عالية تضاهي الخدمة التي يقدمها القطاع الخاص، وتسهيل وصولها إليهم في أي مكان وزمان، ويستدعي ذلك ضرورة تطوير الخدمات الحكومية والارتقاء بها، وجعلها قريبة من المواطنين.

ويحتفظ المواطنون بصورة ذهنية عن الخدمات الحكومية يجب تعديلها لديهم، وهي أن الحكومات تقدم الخدمات بشكل بطيء وروتيني وفردي، وليس فيها روح العمل كفريق. بالإضافة إلى عدم وجود القيادات الكفء التي توجد الابتكار والفن في تقديم الخدمة والتواصل الجيد مع العملاء وتبحث عن إيجاد حلول جذرية للمشكلات. بل إن العمل الحكومي يعتمد على عدم إيجاد حلول حقيقية أو خطط طويلة الأجل.

وتعمل الجهود التسويقية على صياغة إستراتيجيات وإعداد خططٍ تهدف إلى إيجاد الحلول التي تعمل على تجنب مشكلات المواطنين السابقة وحلها أولاً ثم تحسين الصورة الذهنية، وذلك من خلال تطبيق مفاهيم الحكومة الإلكترونية على الخدمات الحكومية أي جعل الخدمات كلها إلكترونية من خلال شبكة الإنترنت. بل تطور هذا المفهوم إلى تطبيق الحكومة الذكية في الكثير من البلاد والتي تهدف إلى رفع وتعزيز الوعي لدى الجهات الحكومية للاستفادة من خدمات الهاتف المتنقل، وتطبيق أفضل التقنيات في مجال الخدمات لتقديم أفضل ما لديها وتحفيزها للارتقاء بخدماتها إلى أرفع المستويات، استناداً إلى عوامل الإبداع والابتكار.

إن الفهم الواضح لاحتياجات جميع المتعاملين، سواء أكانوا مواطنين أم مقيمين، وتقديم خدمات كالتي في القطاع الخاص من خلال تبادل الخبرات مع الجهات المتميزة في تطبيقات الأجهزة المحمولة كالهواتف والأجهزة المتحركة حول العالم،

وبما يضمن الحصول على الخدمات الحكومية طوال الوقت بإجراءات مبسطة وكفاءة عالية وشفافية تلبي احتياجات وتوقعات المتعاملين، وتشعرهم في الوقت نفسه بأهميتهم وأهمية التواصل معهم في أي مكان، وبما ينسجم مع توجهات الحكومة في تطوير الخدمات الحكومية وتحقيق جودة حياة عالية دون دواعٍ للانتظار.

أداء الموظفين وتوقعات المواطنين:

تعمل الجهات الحكومية على ترسيخ وتعزيز ثقافة وقيم أداء موحدة للقطاع الحكومي بصورة تدعم الخطة الإستراتيجية للحكومات وتشجع ثقافة الأداء المتميز. ومن هنا وجب حتمية تدريب الموظفين وإعادة تأهيلهم واستقطاب ذوي الكفاءات والمهارات لمواكبة تطورات العمل الحديثة وتقديم الخدمات بصورة عصرية ومبتكرة.

ويتطلع القطاع العام في العصر الحالي إلى التحسين المستمر والتميز في الخدمات الحكومية، وذلك من خلال تبني إجراءات مبسطة ومتطورة بالاستثمار في موظفي الحكومة وتوفير الأنظمة اللازمة والتركيز على بناء ثقافة خدمة العميل يحقق حتماً أهداف التنمية الشاملة. ولعل أهمها الانطباع الحسن عن خدمات المؤسسة الحكومية، ورضا المواطنين عن أداء موظفي القطاع العام، وذلك بسبب تقديم خدمات تلبي توقعات المستفيدين، وتقليل الشكاوى من قبل المستفيدين من الخدمات الحكومية، كما توفر تكاليف تأدية وتقديم الخدمات للمستفيدين، وتضمن فعالية المؤسسة الحكومية.

وانطلاقاً من أهمية تشجيع الموظفين على أداءٍ متميز فإن إدارة الموارد البشرية لبعض الحكومات الكويتية والمصرية أصدرت قانوناً بصرف علاوة دورية تمثل مرحلة من مراحل نظام إدارة الأداء وترتبط بصورة كبيرة بنتيجة تقييم أداء الموظف بحيث يفي أداؤه بالتوقعات وهي مكافأة أداء سنوية لموظفي الحكومة المستحقين لتصرف عن طريق نظام تخطيط موارد المعلومات الحكومية. وتعكس هذه العلاوة آثاراً إيجابية على أداء الموظف والجهة، إذ يعمل ذلك على زيادة إنتاجية الموظفين ويشجع التنافس الإيجابي فيما بينهم.

وتنصب الجهود الإدارية والتسويقية حول رفع مستوى إتقان الموظف الحكومي والتميز في كل من تقديم الخدمة والعلاقة مع العملاء بغرض الحصول على رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من قبل الحكومة وتطوير اللوائح والتشريعات والأنظمة الإدارية وإجراءات العمليات من جهة، وتنمية الكوادر البشرية والكفاءة الداخلية من جهة أخرى.

كما يهتم القطاع العام الآن بإجراء البحوث والدراسات التسويقية لمعرفة أذواق ورغبات المستفيدين من أجل تصميم خدمات تتناسب مع توقعاتهم، بالإضافة إلى تطبيق مفاهيم إنشاء إدارة علاقات العملاء في منظمات تقديم الخدمات الحكومية تعمل على العناية بالعملاء المستفيدين والتواصل المستمر معهم وإعلامهم بالخدمات والأنشطة الجديدة.

وتعد الخدمات الإلكترونية بصفة خاصة في كل من القطاعين العام والخاص مستمرة في الارتفاع والتطوير لتوفير خدمات إلكترونية ممتازة للقطاع العام تعدّ العمود الفقري لاقتصاد متنام يعمل بكفاءة.

العناية بالعملاء في قطاع الخدمات العامة:

يعد قسم خدمة العملاء والعناية بهم أحد أهم الركائز الأساسية التي تعمل الهيئات الحكومية حالياً على تطويره والاهتمام بمفاهيمه إذ إن العناية بالعملاء باتت الآن هي الميزة التنافسية للمنظمات في ظل التغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة التي يشهدها العالم في جميع القطاعات الحكومية والخاصة، ومع تشابه المنظمات في آلية إدارتها، إلا أن العناية بالعملاء المميزة ورضاهم يعد أهم عوامل تميز المنظمة وإنجاح إستراتيجيتها. ويهدف قسم العناية بالعملاء إلى التعرف على احتياجات المستفيدين والعمل على تلبيتها وتسهيل إجراءات معاملاتهم بصورة كفء وسريعة ومبسطة عن طريق أحدث التقنيات المتطورة. ويتسم قطاع الخدمات الحكومي بأن معظم الهيئات الحكومية تتعامل مع جميع شرائح المجتمع وتتواصل معهم عن طريق وسائل مختلفة، سواء عن طريق الموقع الإلكتروني على الإنترنت أو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي المختلفة (تويتر، فيس بوك، يوتيوب) التي تعد قنوات اتصال غاية في الأهمية كونها سريعة وبشكل يومي وفي الوقت نفسه يمكن اعتبارها منفذاً إعلامياً لبث برامج التوعية والتثقيف والإعلام بالخدمات الجديدة أو إمداد المتعاملين بجميع المعلومات الضرورية المطلوبة، كما تعد أيضاً وسيلة لمتابعة وتنظيم دراسات واستطلاعات مدى الرضا بالخدمات المقدمة للجمهور والتعرف على اقتراحات تطويرها، كما يمكن العناية بالعملاء من خلال الاتصال المباشر في منفذ تقديم الخدمة ويشمل المكان المادي للخدمة والأدوات التي تتضمنها البيئة المحيطة بالخدمة.

بالإضافة إلى ذلك يعد مركز الاتصالات أو الخط الساخن من أهم وسائل التواصل، إذ يعمل لفترات طويلة أو على مدار ٢٤ ساعة من أجل تلقي استفسارات

جمهور المستفيدين والمتعاملين ومعالجة اعتراضاتهم وحل مشكلاتهم والتنسيق مع قسم التخطيط الإستراتيجي وتطوير الأداء لتعديل الإستراتيجية بهدف إيجاد الحلول المناسبة لها.

ويقوم قسم العناية بالعملاء بإدارة العلاقات معهم أيضاً لتعزيز وإدامة التواصل الفعال مع المتعاملين والرد على الاستفسارات وتقديم الخدمات المطلوبة كالأفراد أو المنظمات للقطاع الحكومي أو الخاص، وتزويد قسم الأبحاث بالبيانات اللازمة بخصائص المتعاملين وسلوكياتهم واحتياجاتهم للاستفادة منها في تصميم الخدمات والإشراف على إعداد النشرات التعريفية والكتيبات عن الأنشطة والفعاليات الخاصة بالجهة.

إن النشاط الذي تقوم به إدارة العناية بالعملاء أشبه بدور العلاقات العامة، سواء داخلياً مع الموظفين أو خارجياً مع جمهور المتعاملين وتعزيز الشراكات مع أفراد ومؤسسات المجتمع والتنسيق مع الشؤون الإعلامية للرد على ما ينشر في الصحف ووسائل الإعلام المحلية.

ووفقاً لإستراتيجيات تقنية المعلومات فإن إدارة العناية بالعملاء تعمل باستمرار على تطوير صيغ تنفيذ المهام وأساليب القيام بالعمل، وذلك باعتماد التقنيات والبرمجيات وتعزيز الالتزام بمعايير الجودة.

وبصفة عامة تتشكل الرؤية الحديثة في العناية بالعملاء أنه ليس من الضرورة على المتعامل التواجد في مراكز الخدمات واستقبال المعاملات الحكومية ولكن المنظمات الحكومية الناجحة هي التي تذهب إلى الناس ولا تنتظرهم ليأتوا إليها.

جودة الخدمات في منظمات القطاع العام:

إن التطورات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في كلا القطاعين العام والخاص، فرضت أسلوباً في الإدارة سمته التميز والكفاءة والإبداع في الأداء والتجديد المستمر لملاحقة تلك التطورات المستمرة.

ولمفهوم الجودة مكانة خاصة في الإدارة المعاصرة، نظراً لاحتداد المنافسة بين المنظمات والحكومات والشركات على الأسواق سواء أكانت محلية أم عالمية، والموارد سواء أكانت مادية أم بشرية، مما يستدعي المؤسسات الحكومية إلى تبني رؤية وفلسفة تستطيع أن تواجه تحديات البيئة الحالية والمستقبلية مع تنمية نقاط القوة الخاصة بهم في مواكبة الظروف والتغيرات المختلفة في البيئة التنافسية.

إن عصـــر العولمة والانفتاح التكنولوجي الذي يتميز به العالم اليوم أدى إلى حتمية التغيير والتحول مـــن البيروقراطية إلى الديمقراطية والارتقاء بمســـتوى الأداء العام والاهتمام بالتفاصيل من قبل مختلف الإداريين والمســـئولين الحكوميين. كما أن رفع مســـتوى الوعي لدى المواطنيـــن ومعرفتهم بالخدمات التي يقدمهـــا القطاع الخاص ومقارنـــة تلك الخدمـــات بالخدمات الحكومية زاد لديهم التوقعـــات والطلب المتزايد بدرجة عالية من الجودة في الخدمات مما استدعى بالطبع ضرورة التحسين المستمر للخدمات وتطوير الأداء في تقديم الخدمات مع تبســـيط الإجراءات وسرعة الأداء في أجهزة القطاع العام.

وبتحقيـــق الجودة في الخدمـــات المقدمة من قبل المؤسســـات الحكومية تتحقق المصداقيـــة في الأداء وتتطابـــق الخدمة الفعلية المقدمة مع توقعات المســـتفيدين. وتشـــمل مفاهيم الجودة أيضاً منفذ تقديم الخدمة للمســـتفيد حيث ينبغي أن يتحلى بالنظافة والتهوية الجيدة وأناقة المظهر وتوفير مقاعد الاستقبال المناسب، مما يعمل على تحسين الانطباعات لدى المستفيدين حول أداء الأجهزة الحكومية.

ومن هنا ينبغي على الإدارة الحكومية المعنية بتطبيق مبادئ الجودة على الخدمات المقدمة من قبلها ابتداء بالموظفين وتطويرهم وتدريبهم باستمرار على أحدث الطرق والأســـاليب المفيدة في تخصص عملهم ووفقاً لمهامهم الوظيفية، والمراجعة الدورية لإجـــراءات عمليـــات الخدمات المقدمة للمواطنين، على أن يكـــون التركيز دائماً على المواطن وإرضائه كونه هو العميل للجهة الحكومية.

إدارة الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية:

إن المدخـــل التقليـــدى لإدارة الجودة لم يعد كافياً في ظـــل الصعوبات والضغوط التـــي تواجهها المنظمات الحكومية المعاصرة من أجل بقائها واســـتمرارها، وبالنظر إلـــى النجـــاح الباهر الذي حققه القطـــاع الخاص بتطبيق الفكـــر الجديد أو المطور للجودة وهو إدارة الجودة الشاملة، ونظراً للظروف التنافسية الاقتصادية والإدارية بين المؤسسات الحكومية ومنظمات إدارة الأعمال؛ فإن ذلك دفع المنظمات الحكومية إلى تبني نفس معايير هذا المفهوم.

وبالتوســـع في مفهوم الجودة التي باتت تشمل جميع عمليات الخدمة من مدخلات ومخرجـــات، كما أنها شـــاملة لأداء موظفي الجهة على اختلاف مســـتوياتهم، وجميع الأنشطة والبرامج، وشـــاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية، وبذلك

تصبح الجودة بمفهومها الحديث رحلة لا نهاية لها من التحسينات والتطوير المستمر.

وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الحكومية يساعدها على التخلص من المشكلات المزمنة كالروتين في الإجراءات والتكلفة الكبيرة لتقديم الخدمات للمستفيدين وما يصاحبها من إهدار للمال العام وتحديات سلبيات الصورة الذهنية لدى العميل والتي تكونت عبر تراكمات تاريخية ومتعلقة بأداء المنظمات الحكومية وسلوكيات الموظفين.

وفي إطار تطبيق هذا المفهوم في إدارة المنظمات الحكومية، ومع التحول الحديث إلى سيادة العميل، والتوسع في الخدمات التي تقدمها الدولة للفرد وتحسين جودتها، والإدارة بالنتائج ومستويات الأداء وليس بتقييم الإجراءات، فقد برز دور الجهات الحكومية وفعاليتها في اكتساب رضا المواطنين وتحقيق تطلعاتهم بصفة عامة مما يعمل على دعم التنمية المستدامة.

ويرتكز مفهوم الجودة الشاملة أيضاً على جودة الخدمة والعميل عن طريق توجيه الخدمة حسب رغبة العميل والتميز في جميع جوانب العمل وتفاصيله وليس المخرجات فحسب، بل في كل خطوة من عمليات الخدمة مما يمكن المنظمات الإدارية من تحقيق أهدافها. وإدارة الجودة الشاملة في عمليات الخدمة تعني عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى وفي الزمن المحدد، أي العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء الداخليين والخارجيين وكسب ثقتهم بأقصى درجة من الفعالية وفي أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة.

وبتقوية الأنظمة الإدارية والمعلوماتية والمالية تنجح الإدارات الحكومية في تطبيق مفهوم الجودة الشاملة مما يساعد المنظمات الحكومية على ترسيخ فكر ومتطلبات نظام الجودة الشاملة.

دور التسويق في تحسين أداء الجهات الحكومية:

لكي تستطيع أي منظمة حكومية أداء رسالتها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، ينبغي على إدارتها أن تصميم تساؤلات معينة لكي يتسنى لها الإجابة عنها. ومن أهم هذه التساؤلات: من هم عملاء خدماتنا؟ والعميل هو صاحب المصلحة وطالب المنفعة وقد أنشئت الأجهزة الحكومية لتقدم تلك المنفعة للعميل وتخدمه، وهذا العميل هو في أغلب الأحيان مواطن يخضع لقوانين الزكاة والضرائب ويدفعها ويمول

الدولة بجزء من الإيرادات العامة والجهة برواتب الموظفين والعاملين بها، وذلك وفقاً لرؤيــة الإدارة الحديثة ومفاهيم الفكر التســويقي المعاصــر. وهذا المنطق قد يثير بعض مديري الجهات الحكومية، إذ إلى أي مدى يتقبلون هذا الفكر التسويقي الجديد الذي حقــق نجاحاً باهراً في منظمات القطاع الخاص الخدمية بســبب تبنيها لمبدأ العميل دائماً على حق مما أدى إلى رفع مســتويات أداء الموظفين وإنتاجياتهم بهدف تحقيق رضا العملاء وإسعادهم.

وأمام هذا التغيير والتطوير الكبير والظروف التنافسية المتزايدة فلابد للأساليب الإداريــة في الجهــات الحكومية أن تُغير فلســفتها الإدارية لتناســب الواقع الإداري الحديث الذي أفرزته هذه التغيرات السريعة، وخاصة أن نتائج هذه التغيرات معروفة مسبقاً في قطاع منظمات الأعمال وأدى بالفعل إلى تقدمها وازدهارها، وبتطبيق الفكر التسويقي في المنظمات الحكومية، فإنها بذلك تكون بلا شك قد اهتدت إلى المسار الصحيح.

إن إدخال قســم جديد في الجهات الحكومية خاص بالتسويق يرفع بالتأكيد جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطن بسبب التحسن في أداء الموظفين الذين ينطبق عليهم أيضاً مبدأ العميل الداخلي، مما يعمل على تحفيزهم وتشجيعهم، ومن ثم تحسين البيئة العامة المحيطة بالخدمة، إذ يقوم الموظف الحكومي بخدمة المســتفيد بلطف وسرعة في الوقت دون تسويق ومعالجة أي اعتراضات أو شكاوي بجدية وموضوعية، والإجابة عن أســئلة المســتفيدين واستفساراتهم مباشرة بكل شــفافية ومصداقية، والاهتمام بجمع وتحليل بيانات العملاء والتواصل الفعال معهم.

ولتسويق الخدمات باعتبارها وظيفة أساسية في أي مؤسسة أربعة عناصر رئيسة وثلاثة فرعية (7P's) وهي المنتج product أو الخدمة نفسها والسعر price والمكان place والمقصود به تقديم الخدمة والترويج promotion بالإضافة إلى الناس People وهــم مقدمو الخدمة Providers والبيئة الماديــة physical environment وعمليات تقديــم الخدمة Presences، وســوف يتم التعرض بالتفصيل لاحقــاً في الباب الرابع من هذا الكتاب للإســتراتيجية الخاصة بكل عنصر. إذ تعد هذه العناصر التسويقية فــي غاية الأهميــة؛ إذ إن جودة الخدمات الحكومية تتوقف على جودة ممارســة هذه العناصــر، وهي تتوقف بدورها علـى مدى اهتمــام الجهات بجمع وتحليل المعلومات وتوظيفها التوظيف الأمثل.

ومن هذا الفكر التسويقي تبرز أهمية تبني إدارة الجودة الشاملة وأدوات التحسين المســتمر، إذ إن المنظمات الحكومية أحوج ما تكــون الآن إلى تبني هذا المنهج على أنه منهج إداري معاصر ولاســيما بعد المنافسة الحالية والمتزايدة من قطاع الأعمال المحلــي مع تزايد ظروف الخصخصة، وكذلك التنافســية المتصاعدة الخارجية في ظل الاتفاقيات الدولية كالجات التجارية، مما ســيؤثر بلا شك في أداء وإيرادات هـذه المنظمات الحكومية.

وبذلك يتضح دور التســويق وأثره في تحســين أداء الجهات الحكومية وتحســين الصورة الذهنية والانطباع الحســن عن الإدارة أو المؤسسة الحكومية لدى المواطنين واتخاذ القرارات الحكومية المؤثرة في جميع فئات وشرائح المجتمع.

الفصل الثالث
سلوك العملاء المستفيدين

مفهوم سلوك عملاء الخدمات العامة:

عند الحديث على العملاء المستفيدين من الخدمات العامة سواء أكانوا مواطنين أم مقيمين، فلا يجب إغفال عملاء الداخل وإضافتهم إلى عملاء الخارج. فسلوك العميل الداخلي أو موظف الخدمات العامة يعد بمثابة البذرة الأساسية التي تتكون على أساسها شجرة علاقات وسلوكيات العملاء لذا يجب إرساء قواعد أخلاقية، ومبادئ أساسية لآداب ممارسة الوظيفة العامة، وقيم وثقافة مهنية عالية لدى موظفي الدوائر الحكومية، وتشجيع الالتزام بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ قواعد الممارسات الجيدة، وذلك من خلال إرشاد وتوعية موظفي الخدمة العامة وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية السليمة وأطر الانضباط الذاتي التي تحكم سير العمل والتابعة للقوانين ولوائح الأنظمة السارية، وتدريبهم أيضاً على ذلك وتوضيح واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية من خلال تزويدهم ببطاقة الوصف الوظيفي وبيان دورهم الكبير في تحسين الخدمات وزيادة المصداقية بالخدمة العامة مما يؤدي إلى تعزيز ثقة المواطن ومتلقي الخدمة العامة بعمل المؤسسات الحكومية، وزيادة الاحترام والتقدير لدورها في توفير الخدمات بأفضل طريقة ممكنة.

كما يتعين على موظفي الخدمات الحكومية أداء أعمالهم بالطريقة التي تضمن البقاء على مصلحة المجتمع أولاً واحترام ثقته في إطار من الالتزام المهني تجاه المجتمع بصفة عامة سواء كان من العملاء، مانحي الائتمان، أو الهيئات الحكومية الأخرى، أصحاب الأعمال، المستثمرين، وغيرهم من المستفيدين الذين يعتمدون على موضوعية وأمانة الأعضاء. وبصفة عامة فإن موظفي تقديم الخدمات (خدمة العملاء) هم واجهة أي قطاع حكومي، لأنها المعنية بالتواصل المباشر مع الجمهور، لذلك تحرص الوزارات والمؤسسات والشركات الحكومية على اختلاف توجهاتها إلى رفع معايير المنافسة والتميز لتتواكب مع المعايير العالمية للخدمة المتميزة للعملاء من ناحية ولتطبيق معايير النجاح الذي تميز به القطاع الخاص والاستفادة منه، حيث تعد الخدمة مسؤولية كل العاملين في هذه القطاعات بدءًا من المدير وانتهاء برجل الأمن الواقف على باب المؤسسة، ولذلك يجب على موظف الخدمات العامة مراعاة الآتي عند تعامله مع المستفيدين:

- احترام الجمهور وحقوق ومصالح الآخرين دون استثناء وبكل حيادية وموضوعية دون تمييز على أســاس الأصل أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو أي شكل من أشكال التمييز.
- سرعة ودقة الإنجاز للمعاملات المطلوبة ضمن حدود الاختصاص.
- الحرص على توفير واستيفاء المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة.
- معالجة الاعتراضات والإرشـــاد إلى آلية تقديم الشـــكاوى في حالة رغبتهم في رفع شكوى إلى الجهات المعنية، والإجابة عن استفسارات وشكاوى بكل موضوعية.
- اكتســـاب ثقة الجمهور من خلال التجاوب والســـلوك السليم تبعاً للقوانين والأنظمة والتعليمات النافذة.
- وهب أولوية العناية والرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم العون والمساعدة لهم.
- سرية التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد.

كمـــا يجب أيضاً أن لا يتم إغفال مســـئوليات وواجبات الموظـــف تجاه الموظفين الآخرين من حيث المســـاعدة والمعاونـــة والعمل بروح الفريق من أجل تحقيق أهداف وغايات المصلحة العامة مع الســـعي الدائم لتحســـين أدائه وتطويـــر قدراته المهنية والاطـــلاع على آخر المســـتجدات في مجال عملـــه والجهة التي يعمـــل بها، وتقديم الاقتراحات للمشـــاركة في تحسين العمل ورفع مستوى الأداء في ظل بيئة عمل آمنة وصحية نفسياً.

وينبغي على الموظف الامتناع عن الإســـاءة إلـــى آراء زملائه أو التحريض ضدها وتقديم المعلومات والرد على الاستفســـارات التي بحوزته للمســـئولين. والامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية أو الاشـــتراك في تنظيمها مهما كانت الأســـباب والدوافع، والالتزام بقواعد وطرق التظلم الواجبة الاتباع.

ومن ناحية أخرى يجب على الموظف تنفيذ التعليمات التي يتلقاها من قبل رؤسائه وفق التسلســـل الإداري، بكل موضوعية وصدق، وبما يخدم مصلحة العمل. مع إطلاع رئيسه المباشر على جميع الموضوعات والوثائق في مختلف الأمور.

وبتحقيـــق ذلك مـــن العميل الداخلي ينعكس على المنظمـــة روح إيجابية تصل إلى العميل الخارجـــي بالطبع وتجعله يحصل على خدمة بمســـتوى عالٍ من الأداء وتطبع

عليه أسلوباً جيداً للتعامل فبمجرد إسعاد العميل الداخلي، فإن ذلك يجعله قادراً على إسعاد العميل الخارجي.

ويعرف سلوك العميل بأنه النمط الذي يتبعه العميل في سلوكه للبحث أو الحصول أو الاستخدام أو التقييم للخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته.

ومـن المعـروف أن عميـل الخدمات العامة لديـه صورة ذهنية أن مسـتوى أداء الخدمـات الخاصـة أعلى من الخدمـات العامة، ومن ثم فإن جهد وتكلفة تحسـين الصورة الذهنية للخدمـات الحكومية أكبر بكثير من عملية إيجاد صورة ذهنية جيدة من البداية. كما أن المواطن يتعامل مع الجهات الحكومية المقدمة للخدمات على أن له حقوقاً ويريد الحصول عليها بصورة تشـبع احتياجاته وتشعره بالرضا من دون أي تأخيـر لمعاملاته أو تعقيد لإجراءات الحصول على الخدمة وخصوصاً أنه يقارن بينه وبين تنفيذ التعاملات نفسها في أماكن أخرى ودول أخرى.

ومن هنا جاءت ضرورة تحقيق التميز للمؤسسـات العامة بتطوير سلوكيات العناية بخدمة العملاء لمواكبة التنافسية العالمية بشكل فعال، وتطوير إستراتيجيات التنافسية العالمية بالمؤسسات الحكومية وبأحدث التطورات والاتجاهات والممارسات المتبعة عالمياً في مجال خدمة العملاء، وبتطبيق واستخدام أحدث الحلول التقنية في مجال خدمة العملاء وتقديم خدمة متميزة لهم في ظل التغيرات المتسـارعة والعقبات التي يواجههـا متخصصو خدمة العمـلاء في مراكز الاتصالات وخدمـة العملاء ومطورو العمليات وسبل التغلب عليها.

العوامل المؤثرة في سلوك المستفيدين:

إن التطـور المتصاعد في البيئة العالمية على المسـتوى الاقتصادي والتكنولوجي والثقافي تبعه العديد من القضايا على المسـتوى الأخلاقي والاجتماعي، فعلى سبيل المثال تأخير المعاملات الحكومية وتعقيد الإجراءات الروتينية للمسـتفيدين في ظل وجود بيئة عالمية متقدمة إلكترونياً وبروز الحكومة الإلكترونية يظهر وجود إشكاليات في السلوك الأخلاقي للمستفيد تجسد في عدم الرضا عن خدمات المنظمة الحكومية ومن ثم التصرفات السلبية.

إن جوانب السـلوك الأخلاقي للمسـتفيد أصبح بدرجة كبيرة مسـئولية المنظمة ولاسـيما الحكومية، وذلك لضرورة تحمل مسـؤولية اجتماعيـة لا تتجزأ ولا ترتبط

بمجتمعات محددة بل أصبحت موضوعاً حيوياً مهماً تواجهه المنظمات بشكل عام في الدول المتقدمة والنامية.

تبرز أهمية دراسة سلوك المستفيدين من الخدمات العامة في أنّ الطرق التي يتصرف بها المستفيد تجاه سياسات الوحدة الحكومية لها أثر كبير في نجاحها بالإضافة إلى إشباع حاجات ورغبات المستفيدين وقضاء حوائجهم، ومن هنا يجب التعرف على جميع العناصر المؤثرة في سلوكياتهم وتوقعها حتى يتسنى للقيادات القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية. ويتأثر سلوك المستفيدين بعدّة عوامل، منها ما هو شخصي يخص المستفيد فقط دون غيره وهو ما يطلق عليها بالعوامل الداخلية، وعوامل أخرى تخص المستفيد أيضاً، ولكن لكونه كائناً حيّاً اجتماعياً يتأثر ببيئته المحيطة، وهو ما يعرف بالعوامل بالخارجية، ويمكن استعراض كل منها على النحو التالي:

أ- العوامل الخارجية:

١- العوامل السياسية:

يتأثر المواطن بالعوامل السياسية المحيطة وتعرف السياسة بأنها تفكير منظم يوجه سلوك وتصرفات وبرامج دولة أو منظمة أو أفراد، وبناءً عليه فإن المواطن يقوم بنمط معين من السلوك أو التصرفات المتعلقة بالظروف السياسية حوله كنوع من الاستجابة. ومما لا شك فيه أن سلوك المستفيدين من الخدمات الحكومية يتغير وفقاً لاتجاه علاقات ومعاملات الدولة بالدول الأخرى وسياسة الدولة الخارجية والداخلية وعلاقات الدول بعضها ببعض وتقرير ما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات. ومن أمثلة الوضع السياسي، نظام البلد هل هو اشتراكي، رأسمالي، شيوعي، إسلامي. وأيضاً قوانين العمل، والاستثمار، والمصارف وأنظمة الإقراض. وبالتأكيد فإن الظروف السياسية في بعض الدول العربية كمصر وسوريا لها أكبر الأثر في سلوك المستفيدين.

٢- العوامل الاجتماعية:

هي العوامل التي يفرضها الأفراد على قرار الحصول على الخدمة، وعادة ما يخضع هذا السلوك إلى عدّة مؤثرات، مثل المجموعات الصغيرة والجماعات من الزملاء في العمل والأسرة التي ينتمي إليها، والأصدقاء والجيران؛ إذ يتفاعل معها بصورة

غير رسمية وبشكل دائم. بالإضافة إلى مجموعات ثانوية يتفاعل معها المستفيد بشكل دوري كالجمعيات أو الاتحادات المهنية. وبالطبع تختلف هذه المجموعات تبعاً لاختلاف عمر المستفيد، ومجال عمله، ومحيطه الجغرافي، ومستوى تعليمه، ومركزه الاجتماعي، وحالته الزوجية. ويختلف سلوك المستفيد وفقاً لمدى احتياجه لمجموعة الخدمات الحياتية كالصحية والتعليمية والإسكان والرعاية الاجتماعية.

٣- العوامل الحضارية:

إن مستوى الثقافة التي تتضمن القيم والرموز والمواقف التي تبرز قدرة المواطن على الاتصال والتفسير والتقييم، تؤثر بالتأكيد في سلوكياته، كما أن العيش في أجواء المدينة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها المواطن لها تأثير كبير في سلوكه، حيث يتشابه أصحاب الثقافة الواحدة والطبقة الواحدة في تصرفاتهم.. كما يدخل في ذلك العادات الاستهلاكية، الطبقات العرقية، المستويات المادية للطبقات الاجتماعية، العادات والتقاليد والثقافات (مثال: فشل مشروع استثمار في لحوم الأبقار في دولة مثل الهند. أو محل بيع عبايات نسائية ومستلزمات الحجاب في لاس فيجاس في الولايات المتحدة الأمريكية).

٤- العوامل الاقتصادية:

إن الوضع الاقتصادي العام (حالة التضخم أو الكساد) وتأثيره في سياسة الأسعار ومستوى الدخل والإنفاق ومستوى الإعاشة من العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطن، فعلى سبيل المثال، سن قوانين أنواع الضرائب المختلفة كالضريبة على مستوى السكن يتأثر بشكل كبير بمستوى دخل المواطن، فإذا كان هذا المواطن يمتلك بيتاً بالوراثة وعلى مستوى راقٍ وكان دخله محدوداً في ظل ارتفاع أسعار السلع والخدمات في الدولة، فلن يستطيع دفع الضريبة أو حتى دفع بعض الرسوم الخاصة بالخدمات الحكومية التي قد يكون في حاجة إليها.

٥- العوامل التكنولوجية:

شهد العالم اليوم تغيرات تكنولوجية هائلة، انعكست بطريقة مباشرة على طبيعة دور الدول والحكومات. فلم تعد الحكومات - ولاسيما في الدول النامية - يقتصر دورها على الممارسات التقليدية بل تطور ليشمل قطاعات متعددة ذات أهداف تنموية؛ مما أدى إلى تطوير الخدمات الحكومية. فمثلاً تؤثر الوسائل التقنية المتاحة في

العالم الآن مثل وجود إنترنت للحسابات المصرفية للبلد المعنية، وجود نظام اتصالات حديث، وجود محاسبة إلكترونية، إلخ

ب- العوامل الداخلية:

١. عامل الدوافع:

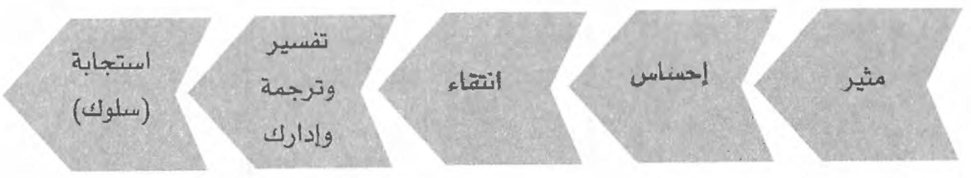
الدافع هو الحاجة التي تضغط على الفرد فتدفعه نحو سلوك معين لإشباعها وتختلف احتياجات الفرد في المراحل الزمنية المختلفة، كالشعور بالجوع، أو الأمن، أو الرغبة في التمييز والاحترام، وكلما زادت الرغبة زاد احتمال تحول الحاجة إلى دافع، لذلك على القيادات أن تكون تلك الخدمات العامة قادرة على إشباع الحاجات الفسيولوجية أو النفسية أو الاجتماعية.

٢. عامل الإدراك:

كيف يفسر الفرد ما يحدث حوله وكيف يترجمه إلى استجابة معينة نتيجة تعرضه لحافز معين استقبله عن طريق حواسه الخمس؟ إنه ما يسمى بالإدراك ويتباين مستوى الإدراك من فرد إلى آخر وفقاً للمتغيرات المختلفة كالبيئة الأسرية ومستوى التعليم وحجم التجارب والخبرات والحالة المزاجية والعمليات الموقفية. ويمثل الشكل التالي أهم عناصر عملية الإدراك:

شكل (١)

عناصر عملية الإدراك



(المصدر: إعداد المؤلفة)

٣. عامل التعلم:

يعد التعلم نتيجة للخبرة المتكررة، فعندما نتعلم شيئاً ما، ونكررة مرة تلو الأخرى فإنّ سلوكنا سوف يتغير عن السلوك السابق لحالة قبل التعلم، إلى سلوك جديد.

٤. عامل الشخصية:

تتضمن العوامل الشـــخصية التعليم، الجنس، الدخل، والعمر، فمثلاً كلما زاد عمر الشخص ازدادت تجربته واختلفت طريقته في حل المشكلة. كما تتأثر شخصية الفرد بالعوامل الوراثية وارتباطه بالأسرة وعضوية الجماعة والطبقة الاجتماعية.

وعلى الرغم من اختلاف الثقافات والحضارات والدول إلا أنه يمكن تحديد المراحل المختلفة التي يمر بها سلوك المستفيد من الخدمة بصفة عامة على النحو التالي:

- مرحلة التعرض للمثيرات.
- مرحلة العمليات النفسية والاجتماعية والحضارية الخاصة بتكوين الفرد.
- مرحلة الاستجابة التي تمثل السلوك الناشئ.
- مرحلة الأثر المرتجع.

وبقدر الاهتمام الذي يمنح لكل مرحلة من المراحل الســـابقة التي تشـــكل العوامل المؤثرة في ســـلوك المستفيدين يتحدد مؤشـــر الرضا لدى المواطنين عن الخدمات الحكوميـــة ويتم الحصـــول على فهم واضـــح ومعلومات واقعية من الـــرأي العام على تصورهم وتقييمهم للأداء الحكومي.

مراحل الحصول على الخدمة:

تســـعى الحكومات في معظم الـــدول، للقيام بعملية تقليـــل مراحل الحصول على الخدمة العامة عبر أساليب ومخططات وأدوات جديدة، بهدف رفع تقديم الخدمات إلى المستفيدين بفعالية وكفاءة واختصار الوقت والمجهود عليهم، بشكل يلائم احتياجاتهم في ظل إنفاق أكثـــر انضباطاً. ومع التطور التكنولوجـــي والعولمة (Globalization) وظهـــور الحكومة الإلكترونيـــة (E-government) والأفكار الإدارية الجديدة. تطورت أساليب وإجراءات العمل لتحسين الكفاءة في مجال تحليل ودراسة الإجراءات الإدارية وإعـــداد الأدلة والنماذج لتصبح المنظمة الخدمية الحكومية قادرة على الإســـهام في عمليات تبســـيط الإجراءات وتيسير سبل حصول المواطنين والمقيمين والمستثمرين على الخدمات المقدمة من الأجهزة الحكومية. ولا يغفل هنا دور النجاح الدائم الذي يحققـــه القطاع الخـــاص، بابتكار مفاهيم وتقنيات إدارية جديـــدة، والذي بدوره حفز المختصيـــن بالقطاع العام على إمكانية تطبيقها في الإدارات العامة في كثير من دول العالـــم. ومن ثم أدى ذلك إلى اختلاف مراحل الحصول على الخدمة ابتداء من بحث

العميل عن معلومات خاصة بالخدمة إلى الحصول عليها وفقاً لتنوع الخدمات العامة، فالخدمات التعليمية كالحصول على البعثات تختلف في مراحلها عن خدمة استخراج جواز سفر مثلاً أو رخصة قيادة. وتبعاً لذلك لا يمكن تعريف مراحل الحصول على الخدمة قبل التعرف على نوع الخدمة، ويمكن تقسيم الخدمات حسب المستفيد إلى الأنواع التالية:

١ - خدمات حكومية - أفراد، وهي الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية للمواطنين أو المقيمين.

٢ - خدمات حكومية - أعمال، وهي الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية لقطاع الأعمال (القطاع الخاص).

٣ - خدمات حكومية - حكومة، وهي الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية للجهات الحكومية الأخرى.

وتشمل الخدمة جميع العمليات التي تتم عليها حيث تعتبر جميعها عمليات على الخدمة نفسها (كالحصول على الخدمة لأول مرة والتعديل والتجديد والإلغاء...إلخ). وبالتعرف على أنواع الخدمة يمكن تعميم نموذج مبسط للحصول على الخدمة يبدأ بمرحلة البحث عن معلومات خاصة بالخدمة حسب الاحتياج ومن ثم الاطلاع على دليل تقديم الخدمة ثم حصر عمليات الخدمة إما إلكترونياً أو عن طريق اللقاء الخدمي لاستلام الخدمة، وأخيراً يأتي دور الموظف في تقديم خدمة ما بعد الخدمة والتعاون في حل المشكلات المتعلقة بالخدمة إن وجدت. ويجدر الإشارة هنا إلى أنه يكون لدى المستفيد غالباً من الخبرة ما يساعده على تقييم كل مرحلة من مراحل الخدمة.

خبرات العميل وقياس سلوكه:

إن التعرف على العميل (المستفيد) ودراسة مدى خبراته التي يقوم على أساسها مستوى الخدمة المقدمة بين الوقت والآخر يعد أمراً غاية في الأهمية في تطوير الخدمة والكشف عن مظاهر القصور الأساسية في الخدمات الحكومية، مما يقلل من احتمالية الوقوع في الخطأ والتخطيط المستقبلي لتقديم أفضل الخدمات التي ترضي المستفيدين. ويتم ذلك من خلال جمع معلومات عن المستفيد تمثل وسائل الفهم والمساعدة للعميل. وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات اللازمة، وذلك للتأكد

من دقتها وموضوعيتها. وبشكل عام يمكن تقسيم وسائل الحصول على المعلومات إلى معلومات تخضع للتقدير الكمى، ومعلومات تخضع للتقدير الكيفي. ثم يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن احتياجات ومتطلبات المستفيدين من أجل تحديد نوع الخدمات التي تكون أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم. اذ إن التحليل يسهم في معرفة ما يجب أن يتوافر في هذه الخدمات من شروط ينبغي مراعاتها.

ويجدر الإشارة هنا إلى أن لثورة المعلومات وظروف العولمة أثراً كبيراً في تحويل جهود العاملين بالمنظمات العامة من الجوانب الفنية الإجرائية لتقديم الخدمة إلى الاهتمام بخدمة المستفيدين ومعرفة احتياجاتهم وإرضاء رغباتهم، فلم يعد الاهتمام بكمية عمليات الخدمة وإنما بقدر فعالية الخدمات المقدمة على إرضاء وإشباع احتياجات المستفيدين. ولهذا برزت أهمية دراسة خبرات العميل لمعرفة مدى رضاه وقياس سلوكه.

لقد بدأ القطاع الحكومي يستخدم إطاراً (خبرة المستفيد) بصورة متزايدة لتحديد ما يقدمه من مستوى خدمة للمستفيدين، ويتم اكتساب الخبرات من خلال الأنشطة، وهذه الأنشطة في الخدمات لا تؤدى إلا من خلال أشياء مادية تلازم الخدمة. وتكمن الخبرة غالباً في استجابة المستفيد المكتسبة من التعلم أو في المنفعة الحقيقية لبعض اتجاهات النتائج كالمفاجأة والسرور والإثارة كما يحدث في اللقاء الخدمي الأول. وعلى الرغم من ذلك، فالكثير من المؤلفين مقتنعون بشدة بأهمية وجود هيكل متتابع لكي يكتسب المستفيد الخبرة ويحتوي هذا الهيكل على سلاسل متتابعة من الانفعالات تتحسن بمرور الوقت. لذلك ينبغي على الجهة الخدمية القيام بدور حيوي لتحديد خبرة الزبون عن طريق فهم حالات الفرد الانفعالية قبل وأثناء وبعد اللقاء الخدمي حيث تعد الانفعالات مصدراً للمعلومات يتم الاستعانة به لتقييم المثير عند دراسة المستفيدين وتكوين الاتجاه الخاص بالخدمة المقدمة.

كذلك تتيح دراسات المستفيدين تحديد فئات كل من المستفيدين الحاليين والمتوقعين من الخدمات الحكومية ورصد التغيرات التي تطرأ عليها، ومن ثم يتسنى قياس مدى كفاءة وقدرة المنظمة على خدمة المستفيدين وتلبية احتياجاتهم، كما أنها تفيد في التعرف على مدى خبرة المستفيدين ومهارتهم ومن ثم الكشف عن مدى حاجاتهم إلى التدريب على كيفية المشاركة في عمليات الخدمة والإفادة منها على أفضل وجه، كما أن من شأنها أن تساعد في تحديد المواصفات القياسية للخدمات التي يمكن أن تكون أكثر فعالية. كما تسلط الضوء على المعوقات التي

تتعرض لها عملية تقديم الخدمة، ولجميع هذه الأسباب السابقة كان لابد من الاهتمام بالمستفيدين ودراسة احتياجاتهم بغرض تقديم الخدمات المناسبة.

ومن أهم أدوات دراسة المستفيدين هو قياس سلوكهم بين الحين والآخر، ويعد سلوك المستفيد جزءاً لا يتجزأ من السلوك البشري وينبغي على المنظمة إجراء دراسات مسحية دورية لقياس مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة وكيفية تحسينها وربط نتائجها بعمليات التخطيط والمتابعة.

وتتعدد أساليب قياس سلوك المستفيدين كاستطلاع آرائهم أو من خلال تحليل قوائم المعلومات والمصادر المستخدمة من قبل المستفيدين، ولعل أهم أساليب القياس المستخدمة:

١ - المقابلة الشخصية المتعمقة Depth Interview:

تتلخص في القيام بعقد مقابلة شخصية طويلة مع كل مستفيد من أفراد العينة المختارة على حدة لمناقشة واستيضاح رأيه في موضع تسويقي معين. وهو أشبه بما يقوم به إخصائيو علم النفس من حيث كونها بدون هيكل محدد، حيث يقوم الباحث (الذي يجب أن يكون على درجة عالية من التدريب والمهارة؛ حتى يشجع المستهلك على الكلام) بإلقاء عدد من الأسئلة المفتوحة على المستفيد دون مقاطعته ويدير النقاش توجيهات الباحث للكشف عن الدوافع وراء سلوك معين. وتستهلك المقابلة الشخصية المتعمقة وقتاً طويلاً وتكلفة عالية.

٢ - المقابلة الجماعية المركزة Focus – Group Interview:

وفيها يركز المجتمعون في النقاش على موضوع معين تحت إشراف أحد المدربين على ذلك ويجري هذا النوع من المقابلات بصورة شبه دورية مع جماعات من المستفيدين بهدف التعرف على دوافعهم وآرائهم واتجاهاتهم النفسية نحوها.

وتتم عملية اختيار المستفيدين بطريقة غير احتمالية وتتطابق إلى حد كبير مواصفات مجتمع البحث (أي الفئات المستهدفة للجهة الحكومية). ويدير اجتماع المناقشة شخص مدرب تدريباً جيداً يعرف باسم الوسيط (Moderator)، ويتعين دوره الأساسي في عرض الموضوع الخاص بالمناقشة وتشجيع الجميع على الاشتراك في الحديث وتبني جلسات العصف الذهني (Brain –Storming Sessions) وهي عبارة عن مناقشات وأفكار بلاحدود يتم بعد ذلك انتقاء الأصلح منها.

وتعد المقابلات الجماعية المركزة من أساليب البحث الكيفي الاستشكافية، ويتم عن طريقها قياس سلوك المستفيدين بدرجة عالية من الكفاءة وتكاليف متوسطة في جو تفاعلي إيجابي، بالإضافة إلى الحصول على معلومات متخصصة دقيقة وغزيرة. ولكن يجب الحذر من الوقوع في تفسير النتائج بشكل غير موضوعي لبسبب وجود وسيط ضعيف أو غيره.

٣ - الأساليب الإسقاطية Projective Techniques:

وتستخدم لاكتشاف دوافع للمستفيدين تجاه خدمة أو موقف معين، وتتضمن عبارات لاستنتاج دوافع الشخص وشعوره الداخلي من خلال آرائه، وتدعم نتائجها بنتائج الأساليب البحثية الأخرى كالمقابلات الشخصية وتنقسم إلى نوعين رئيسين هما الاختبارات اللفظية والاختبارات التصويرية، وهما على النحو التالي:

١ - طرق الإسقاط اللفظي:

تقوم اختبارات الإسقاط اللفظي على استخدام الكلمات في الإجابة عن الأسئلة شفهياً أو كتابياً، وقد يكون الاختبار بالكلمات المتلازمة حيث يتمثل في قائمة من الكلمات أو العبارات ويطلب من كل منهم أن يضع أول شيء يخطر بباله بمجرد قراءة كل عبارة في القائمة حتى يتسنى الحصول على الردود التلقائية، واختبار الكلمات قد يأخذ شكل اختبار إكمال الجمل الناقصة أو اختبار الصورة الذهنية النمطية الذي نادراً ما يستخدم بالجهات الحكومية.

٢ - طرق الإسقاط التصويري:

وتستخدم للتعبير عن شعور المستفيدين الداخلي ودوافعهم من خلال الصور والرسوم، فهي تسهل عليهم تخيل الموقف الخدمي بأكمله، وقد يأخذ اختبارات الإسقاط التصويري الشكل الكرتوني أو الكاريكاتيري أو شكل الاستنباط الذاتي واختبارات الرسم. ويندر استخدام هذه الطرق في الجهات الحكومية إلا في حالة صدور خدمة جديدة يتم الإعلان عنها.

ويجدر الإشارة إلى أن تبني التوجه التسويقي في المنظمات الخدمية بالقطاع الحكومي أدى إلى اعتبار دراسة دوافع المستفيدين وسلوكياتهم وهو أحد الأهداف الرئيسة للجهود التسويقية، إلا أن قياس تلك الدوافع يفيد في تفسير أنماط سلوك المستفيدين. والدوافع كما سبقت الإشارة إليها ترتبط بشكل كبير بالحاجات الخاصة

بالفرد، وقد يكون لها تأثير إيجابي أو تأثير سلبي في سلوكه. ويتم قياس الدوافع باستخدام الطرق الثلاث المنوه بها سابقاً والتي تنتمي إلى أساليب البحث الكيفي أو النوعي. وبصفة عامة لا يقتصر مفهوم خبرة العميل وقياس سلوكه على العميل الخارجي ولكن بالطبع يمتد ليشمل العميل الداخلي ودراسة دوافع سلوكه في المواقف المختلفة التي تؤثر بشكل غير مباشر في جودة العمل الذي يقدمه.

جودة أداء رأس المال البشري:

يحظى قطاع الخدمات بقدر كبير من الاهتمام بجودة رأس المال البشري إذ يقدم الموظف شيئاً غير ملموس، ويتأثر تقديم الخدمة بكيفية ومرونة تصرف الموظف وحكمته في المواقف المختلفة ولباقته وسرعة إنجاز الخدمة. ولكي يقدم الموظف الخدمة بمستوى عالٍ، فإن ذلك يستوجب على المنظمة الاهتمام بخدمة العميل الداخلي وتهيئة المناخ التنظيمي الداخلي المبني على التعاون وروح الفريق المتكامل وغرز الثقة بين المدير والموظفين والدعم والحماية بالإضافة إلى إيجاد بيئة محيطة من التعلم المستمر والتدريب واكتساب المهارة والمعرفة مع منح الحوافز المناسبة والصلاحيات الملائمة.

إن إرضاء المنظمة لموظفيها وتشجيعهم بالحوافز المادية والمعنوية وتلمس احتياجاتهم واستقبال شكاويهم واقتراحاتهم تعد من الوسائل الناجحة لتحفيزهم للعمل والتعامل بشكل أفضل مع العملاء والتعاطي مع رغباتهم بقدر أكبر من المسئولية والمهنية مما يحقق عناصر الجودة الداخلية التي تمكن الموظفين في داخل المنظمة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة.

ويتلازم ذلك مع مفهوم معاصر، وهو رأس المال البشري (Human Capital) والذي يعد أهم محرك من محركات التنمية والتطوير والإبداع والتجديد. وتعد هذه الإدارة تطوراً لإدارة الموارد البشرية وهي بدورها تطور لإدارة شئون العاملين التي كانت تقوم على الممارسات التقليدية واعتبار العاملين تكاليف لا بد من التخلص منها بأقرب وقت ممكن، بالإضافة إلى تبني سياسة التشدد والرقابة والمتابعة والبيروقراطية، وقد تصل إلى حد الديكتاتورية. وعلى خلاف اليوم لم تعد هذه الأساليب مناسبة لكثير من المؤسسات المعاصرة التي أصبحت تتعامل مع متغيرات مختلفة عن المتغيرات التي كانت سائدة قبل ذلك. فمع وجود الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات وثورة المعلومات وثورة البرمجيات، استجدت وظائف معرفية وتقنية

وبحثية جديدة بمسـميات جديدة يتولى شغلها أعداد من العاملين الذين تم إعدادهم وتأهيلهم من خلال الوسـائل التعليميـة والبرامج التدريبية والممارسـة والتخصص الدقيق. كما بدأ ممارسة القيام بعمليات التخطيط للقوى العاملة وحصر الاحتياجات والزيادات وإنشـاء فرق بحث تعمل في أقسـام التطوير والبحث. ولعل أهم ما يميز هذه الوظائف الجديدة قدرتها على مواكبة المسـتجدات والتقنيات الحديثة وتوظيف المعرفـة النظرية والخبـرة العملية في التجديـد والابتكار والإبـداع وإمكانية طرح البدائل لاتخاذ القرارات المناسـبة في ظل ظروف المنافسـة والتنافسـية في سبيل التميز والريادة. كما أن اسـتقطاب هذه الشريحة من الموظفين وتعيينها في الجهات الحكومية والحفاظ عليهما يسـتلزم خروجاً عن الطرق التقليدية المعروفة والاعتماد على عنصر الكفاءة أكثر من الخبرة.

كذلك أصبحـت إدارة رأس المال البشـري تتجاوز بعض الممارسـات في مجال الموارد البشـرية وشـئون العاملين كالتصدي للظواهر الشائعة بين العاملين كالغياب والإجـازات المرضيـة والحوادث والإصابـات والأمراض المهنية. بل اتسـعت اليوم لتشـمل توظيف الجديد من المعـارف والمعلومات والتقنيات لتوليـد بدائل للتطبيق والممارسـة، بالإضافة إلى إنشـاء قسم لبحوث التطوير بالمشـاركة مع الأكاديميين والمهنييـن والقياديين في الميـدان لتمتزج المعرفة بالممارسـة والنظرية بالتطبيق ولربط الحاضر بالمستقبل.

وبهذا أصبحت إدارة رأس المال البشـري تعبر عن التغيير الجذري في صلاحيات وسلطات إدارة الموارد البشرية مما يستلزم إعادة هيكلة هذه الإدارة وللمؤهلات الفنية والتقنيـة والعلمية التي ينبغـي توافرها في الكوادر التي تعمل فيها، وهذا ما تسـعى إليـه الحكومـات الآن لما لهذه الإدارة من دور كبير فـي عمليات التطوير والتخطيط الإسـتراتيجي للإدارات الحكومية المعاصرة التي تتطلبهـا الظروف البيئية المحلية والدولية.

ونظراً لأهمية الموظفين في القطاع الخدمي المعاصر والذين هم بمثابة الرأسمال الفكـري الذي يفكر ويتنبأ ويخطـط ويدير كل العمليات والأنشـطة فإن لإدارة رأس المال البشـري دوراً فعالاً في الإدارة الإسـتراتيجية ومشاركة الإدارات الأخرى لرسم السياسـات واتخاذ القـرارات من خلال تقديم المعلومات وتوفير الطاقات البشـرية القادرة على تنفيذ هذه الخطط.

وقد اهتمت الدوائر الحكومية مؤخراً بالعنصر البشـــري وخصوصاً الخدمية منها على اعتبار أنه ضمن رأس المال الخاص بالمنظمة وحجر الأساس في نجاحها وأحد أهم معايير جودتها.

ويستلزم تطبيق معايير جودة الخدمات الحكومية التي تتمثل بصفة رئيسية في جودة رأس المال البشـــري كونه يعمل على تطوير أســـاليب العمل وأداء الموظفين وإجـــراءات المنظومات الخدمية الحكومية. ولن يخلـــو تطبيق معايير الجودة من المصاعـــب بعد الاعتياد على روتيـــن عمل معين. بالإضافة إلـــى تكاليف تطبيق النظـــام الجديد والوقت والجهد اللازمين من قبـــل موظفي الإدارات للتدرب على الأســـاليب الجديدة وتطبيق أنظمة الجودة والتعـــرض للمعوقات الخاصة بجهات حكوميـــة أخرى كبعض قرارات التطوير التي ترتكز على اعتماد وزارة المالية أحد بنود الميزانية مثلاً.

وبصفة عامة فإن مزايا تطبيق مفهوم جودة رأس المال البشري بالجهات الخدمية الحكومية في ظل اقتصاديات الدول المعاصرة كثيرة جداً وتقود إلى فوائد واعدة في تطبيـــق معايير الجودة النوعية في الجهات الحكومية مقارنة بتكاليف تطبيقها، ولهذا ينبغي العمل على ســـرعة تبني هذه المفاهيم الجديـــدة بالمنظمات الحكومية بصفة عامة والخدمية منها على وجه الخصوص، مما يكسب الخدمة جودة عالية تترك أثراً طيباً في ذهن المستفيد وتعطي انطباعاً جيداً لديه.

انطباع المستفيدين عن الخدمات الحكومية:

صدقـــت المقولـــة المشـــهورة إن الانطباعات الأولى تدوم، ويتعاظم شـــأن هذه المقولة عند ســـؤال أحد المستفيدين عن جهة حكومية ما، فهو لا يحكي بالتفصيل عن مســـتوى الخدمة أو مقـــدم الخدمة أو الأدوات الخدمية المســـاعدة للخدمة أو البيئـــة الخدمية بأكملها، وإنما يـــرد رداً قاطعاً بانطباع جيد أو ســـيئ إلا في حالة ســـؤاله عن التفاصيل فيبدأ بسرد ما رآه وما استشـــعره أثناء وبعد تقديم الخدمة. لا بـــل والأخطر من ذلك أن تلك الانطباعات ينطبق عليها القاعدة التســـويقية التي مضمونها أن تكلفة إصلاح الانطباعات الأولى عن خدمة ما لدى العميل (سواء كانت هـــذه التكلفة من المـــال أو الوقت أو الجهد المبذول) أكبـــر بكثير من تكلفة إعطاء انطباعات جيدة من اللحظات الأولى للقاء الخدمي، بالإضافة إلى أن هناك مخاطرة كبيـــرة ألا وهـــي أنه قد ينجح إصلاح الانطباعات ذلك أو قد يفشـــل. لذا فإنه لابد

من القيام بالخدمة على أكمل وجه من البداية لتجنب أخذ الانطباعات الســلبية عن الجهة مقدمة الخدمة بأكملها.

وفــي الجهــات الحكومية ما يتكون الانطبــاع الأول عادة لأي مســتفيد من اللقاء الخدمــي الأول ومنافذ تقديم الخدمات حيث تبدأ اللحظــات الأولى لتقديم الخدمة ويتم رســم هذه الانطباعات من خلال التعامل مع الجهــة متمثلة في البيئة المحيطة ومقدم الخدمة وأدوات الخدمة ومدى التنظيم والسرعة والدقة التي تتسم بها الخدمة. فعلى سبيل المثال يقوم المستثمر الأجنبي بزيارة العديد من الجهات الحكومية كوزارة الكهرباء والصرف والســجل التجاري وغيره لأخذ التصريحات اللازمة من أجل إنشاء مشروعات معينة على أرض الوطن، وهنا تبدأ تتكون لدية الانطباعات عن تلك الجهات ومــدى إنجازها في تقديم الخدمات ثم تتكون لديه صورة ذهنية عامة قد تكون جيدة أو ســيئة، وتعد تلك الصورة أخطر ما يكون لأن الصورة الذهنية التي تتكون لدى هذا المســتثمر المســتفيد تمتد إلى البلد بأكمله، ويبدأ في حكمه علــى الدولة إن كانت متطورة أو تخضع للروتين الإداري القديم والذي يعد قوة منفرة له من الاســتمرار في إنشاء مشروعاته وتبعاً لذلك قد يتخذ هذا المستثمر قرار إكمال مشواره الاستثماري أو التوقف عنه مهما كان هذا المشروع واعداً اقتصادياً.

وتتشــكل الصــورة الذهنية لدى المســتفيد عــادة من مجموعة مــن الانطباعات المتكــررة، وهي في معظمها انطباعات أولى، وفي مجال الخدمات تؤخذ الانطباعات عــن الموظف مقدم الخدمة باعتباره الجهة كلهــا. وبالقياس على الجهات الحكومية فإن أبعاد الصورة الذهنية للموظف الحكومي تحدد من وجهة نظر الأفراد المتعاملين مع الأجهزة الحكومية، وباعتبار أن معظم هذه الخدمات الحكومية ليس لها بدائل فلا يتم تقديمها من قبل جهات أخرى أو من خلال الموظف نفسه مع الأفراد مباشرة، مما يعطــى انطباعاً دائماً ببيروقراطية المنظمة التــى ينتمي إليها الموظف، ووفقاً لذلك يبدأ تكوين الانطباعات ورسم الصورة الذهنية التي على أساسها يبدأ رد فعل الأفراد المتعاملين مع الموظف وهو في الحقيقة ردة فعل نحو المنظمة التي يمثلها بالتبعية.

ومن ناحية أخرى فقد أشــارت العديد من الأبحاث إلى أن دراسة وتحليل العوامل التى تحدد النمط الســلوكي للموظف الحكومــي واتجاهاتها وقوة تأثيرها له علاقات ارتباطية وثيقة بتحديد الصورة الذهنية للموظف الحكومي من وجهة نظر المستفيدين مــن الخدمة. وأن الصــورة الذهنية للموظف الحكومي تتبع إلــى حد كبير الظروف الشــخصية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية والمتغيرات التنظيمية، كما أن درجة

إيجابية أو سـلبية الصـورة الذهنية للموظف الحكومي تتغيـر من وجهة نظر الأفراد المتعاملين معه باختلاف المستوى التعليمي والمعرفي والمهنة.

ولبناء صورة ذهنية جيـدة عن الخدمات الحكومية ينبغي إعادة النظر فى تصميم مختلف النماذج والاستمارات التى يقوم المستفيد من الخدمة باستيفائها ودقة البيانات المأخوذة وفحص الرسـوم أو المبالغ التي يدفعها المسـتفيد من الخدمة، والاهتمام باللوحات الإرشـادية وتحديد إجراءات أداء الخدمة ومواعيد بدايتها ونهايتها وسرعة إنجازها، بالإضافة إلى العناية باعتراضات وشكاوى الجمهور ومعالجتها وسرعة الرد عليهـا وإعطاء اهتمام كبير لمقترحات الجمهور المتعامل مع المنظمة الحكومية حيث تتولد منه الأفكار التطويرية، وعلى الصعيد الآخر ينبغي الاهتمام بالجوانب السلوكية فى برامـج تدريب موظفي الحكومة ومديريهم كمهـارات الاتصال والتفاوض وخدمة العملاء المتميزة ومهارات عقد الاجتماعات وإتيكيت التعامل.

كما ينبغي الإشـاره هنا إلى الاهتمام باتخاذ نوعيـة معايير محددة في تقييم أداء الموظف وذلك بوضع مؤشـرات لأداء الموظف الحكومي ووضع برامج لقياس إنجازه كمـاً ونوعاً مـع الأخذ في الاعتبار عامل الوقت، كما يجب تحديد أسـلوب تعامله مع الجمهور من وقت لآخر فيكافأ على حسن أسلوبه ومعاملته ويعاقب على سوء خلقه.

كمـا يجب الاهتمام بصفـة خاصة بمنافـذ الخدمات لبعض الدوائـر الحكومية التي يرسـم المستفيد الزائر أو المسـتثمر انطباعاته الأولى من خلال التعامل معهم كالجـوازات والجمارك مثلاً، وذلك لاحتكاك الجميع بهمـا إذ إنهما يعدانِ من منافذ الخدمات الحدودية لأي بلد على مستوى العالم وتمثل انطباعاتها انطباعاً عن الدولة بأكملهـا فيجب الاهتمـام بالتنظيم وتطوير الإجراءات وتسـهيلها وسـرعة إنجازها واسـتخدام أسـاليب التقنية المتطورة وإحلال الخدمات الإلكترونية قدر الإمكان من بـاب تطوير الخدمـات. ولكن يجب الانتباه إلى أن الإمكانات التقنية والآلية ليسـت كافيـة لوحدها، وإنما لابد لها ممن يديرها بجـودة وفعالية، فالإدارة الناجحة للعديد مـن العوامل المختلفة هي التي تقود إلى رضا المسـتفيد والخدمـة المتميزة. وقد اهتمت اليوم الكثير من المؤسسـات الخدمية الحكومية فـي العديد من دول العالم، فعلى سبيل المثال تقوم دولة كوريا بالكثير من التسهيل لإجراءات الجوازات باستخدام التقنيـة فمعظم موظفـي جوازاتها لا يجيدون تحدث اللغـة الإنجليزية، فعندما يقدم الزائر جوازه لموظف الجوازات يتم وضع الجواز في الماسح الضوئي، ومن ثم التعرف مباشـرة على لغة صاحب الجواز، ليتم من خلال الشاشة التلفزيونية التي أمام الزائر

الترحيـــب به بلغته ومن ثم إرشـــاده بالخطوات اللاحقة. والمقصود هنا الاســـتفادة من التجارب الناجحة للدول الأخرى وتطوير الخدمات بالشـــكل الذي يختصر الوقت والجهد على المستفيدين مما يرسم صورة ذهنية إيجابية لديهم.

حماية عميل الخدمة (المواطن) وحقوقه:

إن الأنشـــطة الخدميـــة العديدة والمتنوعة التـــي تقدمها الدولـــة تهدف جميعها بالدرجة الأولى الى إشـــباع احتياجات المستفيدين وإرضائهم عن الخدمات المقدمة ومحاولات تحســـينها المســـتمر وتطويرها لصالح خدمة المستفيدين ويتم ذلك وفقاً للتعرف المســـبق على احتياجات هؤلاء المســـتفيدين، وهذه الخدمات يجب أيضاً أن تكون متفقة مع رغبات ومتطلبات المســـتفيدين الكامنة والمفصح عنها، مما يزيد من تنوع هذه الحاجات وتعددها والذي بدوره قد يزيد من نشاط الخدمات وزيادة تحقيق الرضاء من قبل المســـتفيد ولذلـــك يفترض أن تكون هذه الخدمـــات تتضمن مبادئ وأسســـاً وتشريعات معينة تضمن الحصول على الخدمة بطريقة قانونية وتحمي عميل الخدمـــة أثناء وفور حصوله عليهـــا وتضمن حقوقه لذلك يتضح أهمية وضرورة قيام الدولة بإنشـــاء مراكز رقابية لمتابعة مســـتوى أداء القطاع الخدمي بما يحقق الرضا التام للمستفيدين من الخدمة كهيئة الرقابة الإدارية وجمعية حقوق المستهلك ومراقبة الجودة وتقييم الأداء.

وتعد فكرة المواطنة من الأفكار الاجتماعية والسياســـية التي أســـهمت في تطور المجتمع الإنساني بصورة كبيرة ورقي البلاد والنهوض بها وضمان الحقوق والواجبات. ولهـــا من الأهمية ما يعمل على تقويـــة بنية المجتمع وتعلق المواطن بوطنه ودولته، بل تدفعـــه إلى تطوير مجتمعه عامة ووطنه خاصة والدفـــاع عنه. فتفعيل حق المواطنة فـــي المجتمع هو الآلية الناجحة لبناء ولاء المواطن وكســـب إنتمائه، كما يعد مرجعاً قانونياً ودســـتورياً وسياســـياً يتم اللجوء إليه لضبط أداء الوحدات الخدمية والأفراد في المجتمع بضوابط الوطن وبالوســـائل القانونية الســـلمية التي تضمن حقوق جميع الأطراف وشعورهم بالرضا وحب الانتماء.

وضمـــت المواثيـــق الدولية لحقوق الإنســـان تأصيلاً لحقـــوق المواطنة فى بعض أجزائهـــا، فحقوق المواطنة نتاج العلاقة القانونية بين المواطن الذي يحمل جنســـية الدولة سواء كانت هذه الجنسية أصيلة أو مكتسبة، وهي تعنى بالدرجة الأولى وبصيغة قانونية بتحديد علاقة الأفراد بالدولة من حيث احترام الســـلطة المتمثلة بالدســـتور،

والخضوع للقانون ومعرفة الحقوق والواجبات، وبهذا تشكل الإطار القانوني والسياسي لممارسة المواطن لحقوقه ولأدائه لواجباته بكل وعي ومسؤولية على أرض الواقع.

وحقوق المواطنة الرئيسية تتعلق بالمساواة بين جميع المواطنين وتساوي الفرص لجميع المواطنين للمشاركة في الحياة السياسية والعامة، أي أن ركني المواطنة هما المساواة والمشاركة، وفي الوقت نفسه فإنه يترتب على المواطنة حقوق وواجبات.. والحقوق تسبق الواجبات أي أنه في حال وجود واجبات بدون حقوق تتحول المواطنة إلى عبودية، وهنا يظهر الخلاف بين أصلي الحق ففي حقوق الإنسان الحق مرتبط بولادة الإنسان أينما كان أما حق المواطنة فأصله تعاقدي بين الدولة والمواطن.

ومن تعريف المواطنة بوصفها نتيجةً للشراكة في وطن واحد، ظهر ما يسمى مصطلح المواطن العالمي بوصفنا جميعاً شركاء في الإنسانية، ويتداخل كل من هذه الحقوق في النضال لنيلها، فالنضال من أجل حقوق المواطنة هو نضال من أجل حقوق الإنسان، وإذا كان من شروط المواطنة الخمسة ثقافة مدنية تحكم المجتمعات فليس لنا قراءة هذا الشرط إلا من منظور حقوق الإنسان.

وتعد الدولة بمنظماتها الخدمية ومنشآتها المتعددة بمثابة مؤسسة تجمع كل المواطنين، تحفظ لهم حقوقهم المختلفة وترفع من الثقة لدى كلٍ من المواطن والدولة في تجاه أحدهما للآخر، بما يحقق المشاركة في تنمية المجتمع من خلال المواطن والدولة في آن واحد وتطبيق مبدأ المساواة بين الجماعات المختلفة وحصول الفرد على موقعه الاجتماعي، ومن ناحية أخرى يجب على المواطن واجبات تجاه دولته، فالواقع يؤكد أن هناك علاقة وثيقة في المضمون بين مفهومي المواطن والمواطنة تتضمن المساواة والعدل والإنصاف بين المواطنين أمام القانون والحصول على خدمات المؤسسات العامة والتمتع بالمرافق العامة والخدمات الحكومية.

وفي مجال تقديم الخدمات الحكومية تتجلى أهمية الأبعاد القانونية والسياسية ومكانتها المركزية في مراعاة حقوق المواطن في المراحل المختلفة للحصول على الخدمة إذ إن هذا هو السبيل الناجع والضمانة الأكيدة لتنمية هذا النوع من الخدمات والإبقاء على أهميتها وتحقيق رضا المواطن مما يفتح الباب لتطوير نوعية الحياة بأكملها في المجتمع. ومن هنا جاءت أهمية سن التشريعات والقوانين المؤسسة والمنظمة لحقوق المستفيد المواطن والتي تعمل على تنظيم العمل الخدمي وتحكم أداءه. وعلى جميع الأطراف الوعي بأهمية الالتزام بتلك القوانين في حياة الفرد

والجماعــة والدولــة لما في ذلك من جدوى كبيرة في تجنب المشــكلات منذ البداية فالتزام المؤسسة الخدمية بتقديم الخدمة بالشكل الصحيح يجنبها اعتراض المواطن والــذي قد يتفاقم ليصبح شــكوى للجهات الرقابية بالدولة، فعلى ســبيل المثال أداء حــق المواطن بجودة عالية منذ بداية مراحل الخدمة في الخدمات الصحية والرعاية الطبية للمواطن والتأمين الصحي المجاني والحصول على العلاج الطبي المتخصص على حســاب الدولة يعد أمراً في غاية الأهمية مع الأخذ في الاعتبار حق تلبية حاجة الريف إلى الخدمات الصحية المجانية بنفس مستوى المدينة، وفي حالة عدم حدوث ذلك فللمواطن الريفي حق الاعتراض أو طلب المســاواة بالمواطن نظيره في المدينة أو له حق اللجوء إلى القضاء للحصول على المساعدة والحماية القانونية.

وتعد نظرية حقوق المستفيد وبخاصة المواطن نظرية تطبق قيم العدالة والمساواة والكرامــة من الناحية الإنســانية والتي تنهض بها المجتمعــات المتقدمة كالحق في التعليم الأساســي دون أي اعتبار للمستوى الاجتماعي أو المادي، والحق في الوصول إلى التعليم الجامعي العالي بغض النظر عن أي شــيء إلا القدرة التعليمية والذهنية، والحق فــي الرعاية الصحيــة الكاملة من خلال تأمين صحــي، والحق في الحصول على دخل كاف لحياة كريمة بحســب الخبرة والكفاءة والدرجة العلمية. ومن الناحية التســويقية تعد هذه النظرية أحد أهم الوســائل التي تضمن رضا العميل (المواطن) وتعمــل على بناء الثقة في الخدمات الحكومية المقدمة وتعمل على تنمية ولاء وانتماء المســتفيدين للجهات الخدميــة الحكومية ومن ثم للوطن بأكملــه. ولذلك فإن على المنظمات الحكومية تعريف المواطن وإرشاده جيداً بحقوقه وواجباته حسب القوانين والتشريعات المختلفة بكل مجال احترامها وتقديرها، ولأجل ممارستها والمطالبة بها وأدائها مدى حياة المواطن.

الفصل الرابع

التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية

مفهوم التسويق الإلكتروني

إن ظهور شبكة الإنترنت في حياتنا اليوم تعد أحدث قفزة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأعمال التي ظلت تدار لأعوام عديدة بطرق تقليدية. ولقد تم هذا التطوير بشكل متسارع يوماً بعد يوم، وأصبح تطبيق الوسائل التكنولوجية في إدارة أعمال المنظمات ونشاطاتها وخدماتها المختلفة أحد أهم السبل لرفع كفاءة وفعالية تلك المنظمات، ولملاحقة التطورات المتتابعة على مستوى العالم الذي يتسم بالتغيرات المستمرة في بيئات الأعمال المختلفة، فالقاعدة الوحيدة الثابتة هي التغيير وكلما زادت رغبة وقدرة ومرونة المنظمة على التغيير، تميزت بفرصة أكبر من غيرها في البقاء والنمو والتطور. بل تعد القدرة على التغيير في المنظمات ومتابعة التطورات من أكثر المسببات للحصول على ميزة تنافسية للمنشأة، ولعل إدخال وسائل التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات والشركات وتقديم المنتجات والخدمات بتقنية عالية تعمل على تحقيق ميزة تنافسية لها والتي تتسم بالتميز والابتكار لتمكنها من مواجهة الصعوبات والظروف التنافسية الحادة.

وتعد شبكة الإنترنت من أشهر وأكفأ وسائل التقنية المستعملة عالمياً الآن، وهي شبكة عالمية تربط الآلاف من الشبكات وأجهزة الكمبيوتر المختلفة في الأنواع والأحجام والهواتف المحمولة في العالم، وهي تجمع حالياً مختلف المؤسسات والهيئات والمنظمات والأفراد. مما جعلها أكبر وسيلة اتصال تعمل على نقل البيانات والمعلومات بين جميع المشاركين فيها بيسر وسهولة وفي أي وقت وبتكلفة تكاد تكون معدومة، حتى أصبح العالم الآن يسمى بالقرية الصغيرة أو العالم الأثيري أو الافتراضي.

يتزايد انتشار الشبكة وأهميتها كل يوم ويزيد عدد المشتركين بها، إذ إنها تعتمد على لغة موحدة الخطاب يتم استخدامها من قبل جميع الأجهزة المتصلة بالشبكة بصرف النظر عن نوعية الجهاز أو بلد تصنيعه أو برمجياته، وذلك لكونها تستعمل نظاماً أو بروتوكولاً للتخاطب معروفاً يسمى (TCP/IP)، وهو مجموعة من البروتوكولات أو القوانين تم تطويرها للسماح لأجهزة الكمبيوتر أو أي جهاز آخر يمتلك قابلية التواصل

مع الشــبكة) أن تتشارك الموارد عبر الشبكة. وتعد الوساطة هي الوظيفة الأساسية التي تقوم بها الشــبكة فهي وسيط فعال في تبادل المعلومات بين المنتج والمستهلك والبائع والمشــتري ومقدم الخدمة والعميل، ومما يضفــي على ذلك نجاحاً باهراً هو الاتصال الفعال والانتشــار الواسع لمعلومات كلا الطرفين وتعدد مصادرهما، فمقدم الخدمة مثلاً يســتطيع نشــر معلومات يطلع عليها الملايين من مشــتركي الشــبكة، ومســتفيدي الخدمة أيضاً يمكنهم الحصول على معلومــات من مصادر مختلفة ومن أماكن وجهات متعددة وهو في مكانه.

ومن هنا جاءت أهمية الإنترنت التي تتصف بأنها أهم أدوات الاتصال التكنولوجية ثنائيــة الاتجاه فهو يختلف عن ســائر الوســائل الإلكترونية الأخرى كشاشــة التلفاز والراديو والصحف والمجلات الإلكترونية، إذ إنها جميعاً تسعى لبث المعلومات وتقديم الخدمات للمســتقبلين من المشاهدين والمســتمعين والقراء دون حدوث التفاعل أو الحصول على ردة فعل أو استجابة هؤلاء المستقبلين مباشرة مما يجعل الاتصال هنا أحــادي الاتجاه فالإعلان الذي يتم عرضه من خلال شاشــة التلفزيون مثلاً لا يمكن معرفة مدى الاســتجابة له مباشــرة، في حين إذا تم بثه من خلال شــبكة الإنترنت، فإنه من الســهل الحصول على ردود فعل المســتقبلين ممن شــاهدوا الإعلان ومدى استجابتهم له وتعليقاتهم عليه.

وعلــى الرغم من أنه يمكن اســتخدام الإنترنت على أنه قاعــدة بيانات ومعلومات منتشرة في أوجه العالم ومخزنة على جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة إلا أنه لا ينبغي حصره في ذلك فقط. فهو يحتل مكانة كبيرة لكونه أهم الوســائل التســويقية الفعالة المســتخدمة في التخطيط التسويقي وصياغة الإســتراتيجيات التسويقية سواء في طرح منتجات وخدمات جديدة في الســوق أو تعزيز الخدمات الحالية أو بناء الصورة الذهنية أو في بناء علاقات جيدة مع العملاء وخدمتهم، ولهذا فإن الإنترنت هو تقنية جديدة مثلى للاتصالات وترويج المنتجات أو الخدمات.

وفي ضوء ذلك فإن التطور الذي شهده العالم في المجالات المختلفة بفعل انتشار التكنولوجيا الرقمية امتد ليشــمل الوظائف التسويقية التي تغيرت هي الأخرى تغييراً واســع المدى في أنشطتها وطبيعتها ومؤهلاتها. فكما هو معلوم أن التسويق يعد من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة أو شركة تسعى إلى النجاح والتميز، إذ ليست العبرة بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات فحســب، ما لم يصاحبها جهد تســويقي فعال قبل وأثناء وبعد الإنتاج والتقديم وهو ما يناشــد به الآن علــوم الإدارة الحديثة، مما يعمل

على تحديد احتياجات ورغبات العملاء ودراستهم جيداً وزيادة حجم المبيعات ونسب الربحية المستهدفة وإنشاء علاقات جيدة معهم. وفي سبيل تحقيق تلك الأهداف نشأ التسويق الإلكتروني نتيجة للتطورات الهائلة لوسائل الاتصال (وخاصة الإنترنت) بين طرفي التبادل كالمنتج والمستهلك أو مقدم الخدمة والمستفيد أو البائع والمشتري. ومن هنا عرف أن نجاح التجارة الإلكترونية يعتمد على الفهم العميق لنظريات ومفاهيم التسويق ومضامينه وأفكاره بغرض التطبيق الجيد على شبكة الإنترنت واستخدامه في تسويق الشركات والسلع والخدمات والأفكار بشكل فعال.

ولا يختلف التسويق الإلكتروني في مفهومه كثيراً عن وظيفة التسويق المتعارف عليها. فالتسويق كما سبق تعريفه في الفصل الأول من الباب الأول من هذا الكتاب والذي أساسه الفهم الجيد والمستمر للحاجات والرغبات الإنسانية والسعي لإشباعها بإنتاج المنتجات والخدمات الملائمة عن طريق التنظيمات والأفكار المناسبة، يعد التبادل جوهر نشاطه وهذا التبادل قد يكون فردياً بين طرفين أو مؤسسياً يتضمن العديد من الأنشطة التسويقية.

التسويق الإلكتروني هو مفتاح تحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضا المرغوب فيه بفعالية وكفاءة أكثر من المنافسين في ظل بيئة وأدوات يجمع بينها فضاء الإنترنت بكل ما أتاحته من تكنولوجيا للتواصل بين البشر سواء كان بريداً إلكترونياً أم غيره من الأدوات الإلكترونية.

والتسويق الإلكتروني مصطلح عام يطبق على استخدام الحاسب الآلي وتكنولوجيا الاتصال وسيلة لتسويق السلع والخدمات، ويعرف بأنه استعمال تكنولوجيا المعلومات للربط الفعال بين الوظائف التي يوفرها البائعون والمشترون ويستخدم التسويق الإلكتروني العديد من التقنيات مثل تبادل المعلومات الإلكتروني EDI (Electronic Data interchange)، والبريد الإلكتروني (E-mail)، وتحويل الأموال إلكترونياً EFT (Electronic Funds Transfer) على نطاق واسع.

كما يعرف التسويق الإلكتروني أيضاً بأنه تعريف وتحديد حاجة الزبائن وإرضاء الحاجات بشكل يعود على المنظمة بالأرباح وزيادة فرص بقائها في ظل استخدام تقنية الاتصالات الحديثة المتمثلة في الإنترنت، ويستهدف التسويق الإلكتروني مجموعة محددة من العملاء والزبائن الأفراد والشركات.

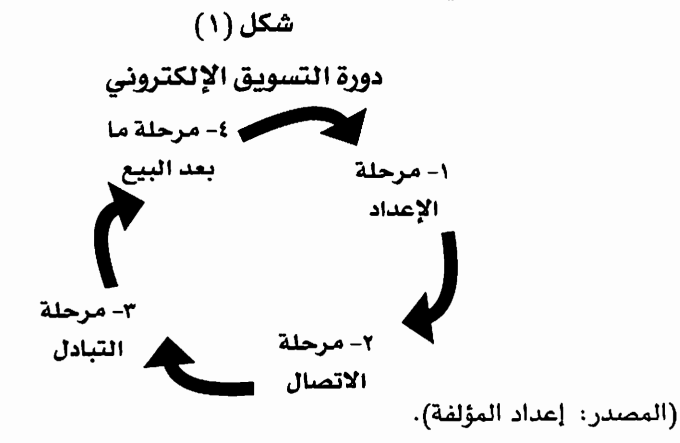
وفي ضوء ما سبق من التعرف على مفهوم التسويق الإلكتروني، يمكن استنتاج ما يلي:

- يمثل التسويق عملية اجتماعية وإدارية مخرجاتها حصول الفرد والجماعة على احتياجاتهم وإشـــباع رغباتهم من خـــلال إيجاد وتقديم وتبادل المنتجـــات ذات القيمة المحددة مع الآخرين، وهو أهم وظائف المؤسسة في علم الإدارة الحديثة ومن خلاله يمكنها تحقيق جميع أهدافها الحالية على المدى القصير والمستقبلية على المدى الطويل.
- تعد شـــبكة الإنترنت أهم وأكبر الشبكات العالمية، وهي أغنى مصدر للمعلومات في العالم ويمكنها تقديم عدة خدمات.
- يعمل التســـويق الإلكتروني على إفادة المؤسســـة من خدمات الإنترنت المختلفة في معاملاتها التجارية.
- إن آفاق وإمكانيات وحدود التسويق الإلكتروني بلا نهاية ولا تتوقف عند حد.
- لا تركز عملية التسويق الإلكتروني على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك فحسب، بـــل أيضاً على إدارة العلاقات بين المؤسســـة من جهة والمســـتهلك وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جهة أخرى.
- يعمل التسويق الإلكتروني على زيادة المبيعات في المنظمات إذ تكون تكاليف التوزيع التقليدية منخفضة نوعاً ما عن التسويق التقليدي.

ويعـــد نموذج Arthur D. Little من أفضل النماذج التي تعبر عند دورة التســـويق الإلكتروني E- marketing cycle والتي تتكون من أربع مراحل رئيســـية متتالية ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل (١)

دورة التسويق الإلكتروني



(المصدر: إعداد المؤلفة).

١- مرحلة الإعداد (Preparation Phase): وفي هذه المرحلة يتم تحديد حاجات ورغبات العملاء وتعيين الأسواق المستهدفة والواعدة والتعرف على طبيعة المنافسة عن طريق جمع البيانات والمعلومات من خلال بحوث التسويق المختلفة.

٢- مرحلة الاتصال (Communication Phase): وهنا يتحقق الاتصال بين المنظمة والعميل أو المستهلك لتعريفه بالمنتجات والخدمات الجديدة التي تطرح عن طريق السوق الإلكتروني عبر الإنترنت. وتبدأ هذه المرحلة بجذب انتباه الزبون عن طريق وسائل متعددة كالأشرطة الإعلانية AD Banners ووسائل البريد الإلكتروني E- mail massage. ثم يتم توفير المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة من أجل مساعدة العملاء على تكوين الآراء الخاصة بتلك المنتجات والخدمات. وبعد ذلك يجري التركيز على إثارة الرغبة لدى العملاء من خلال العرض والتقديم الفعال الذي يكون غالباً عبر استخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة Multimedia. ثم تأتي محصلة هذا الاتصال بالفعل واتخاذ القرار الشرائي.

٣- مرحلة التبادل (Transaction Phase): وهذه المرحلة تعبر عن عملية التبادل بين البائع والمشتري أو المنظمة والعميل، إذ يتم استلام الخدمات مقابل سداد مبالغ محددة، وتتعدد أساليب الدفع كاستخدام البطاقات الائتمانية مثلاً.

٤- مرحلة ما بعد البيع (After Sale Phase): وفقاً لمفاهيم التسويق الحديثة، فإنه ينبغي على المنظمة أن لا تكتفي بالبيع، بل بإنشاء علاقات فعالة مع العملاء والمحافظة عليها. كما أن عملية المحافظة على العلاقات مع العملاء أسهل وأضمن من استقطاب عملاء جدد، ويتم ذلك عن طريق غرف المحادثات والمتابعة والتواصل عبر البريد الإلكتروني والمجتمعات الافتراضية.

وتختلف وسائل تحقيق مراحل هذه الدورة وفقاً للأنواع المختلفة من التسويق الإلكتروني، وذلك ما سوف يتم التطرق إليه في المبحث الثاني من هذا الفصل.

أنواع التسويق الإلكتروني:

لعل أهم ما يميز التسويق الإلكتروني الآن هو إمكانية الحصول على السلع والخدمات دون التقيد بالزمان والمكان. حيث أصبح التسويق الإلكتروني المفتاح لجميع الشركات العملاقة وبين الأفراد أو الشركات الصغيرة ذات الموارد المحدودة

دون تمييز بينهم من أجل تسـويق السـلع والخدمات بتكلفة منخفضة ويسـر بعكس التسويق التقليدي وما يترتب عليه من ارتفاع الميزانية المحددة.

وتتميز عمليات التسويق الإلكتروني الحديث في البيئة الرقمية بسهولة تقييم مدى نجـاح أي حملة إعلانيـة وتحديد نقاط القوة والضعف فيهـا، وأيضاً تحديد التوزيع الجغرافي للفئات من حيث النوع والسـن للشرائح المستهدفة من الحملات الإعلانية والكثير من الأهداف التي يصعب تحقيقها عند الاعتماد على الوسائل التقليدية. ومن هنا يعد التسـويق الإلكتروني من أهم الضروريات في حياة المنظمات والمؤسسـات والمصانع والشركات التجارية في كلٍ من المجتمع المحلي والعالمي، فالإنترنت تحول إلى قناة تسـويقية كبيرة وأصبح التسويق الإلكتروني أفضل الأدوات المستخدمة لفتح أسـواق جديدة للشركات والتحول إلى السوق المفتوح، سواء المحلي أم الدولي، متنوع الجمهور لترويج السـلع والخدمات، وتحقيق أهداف المنظمات من خطط التسـويق الإلكتروني لتحقيق أعلى عائد من الأرباح.

ويتم ذلك من خلال أنواع متعددة من التسـويق الإلكتروني، ولكن قبل التطرق إلى تلك الأنواع، فلابد من استعراض تصنيفات التسويق الرئيسة التي تمارسها المنظمات وهي على النحو التالي:

١- التسويق الخارجي External marketing: وهو مرتبطٌ بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي (المنتج - السعر - التوزيع - الترويج).

٢- التسـويق الداخلي Internal Marketing: وهو ما يعنى بالعاملين داخل المؤسسة واعتبارهم عملاء داخليين، إذ يجب علىٰ المؤسسة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب العاملين وتحفيزهم للاتصال الجيد بالعملاء ودعم العاملين للعمل كفريقٍ يسـعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء.

٣- التسـويق التفاعلـي Interactive Marketing: ويتعلق بجودة الخدمات والسـلع المقدمة للعملاء والتي تعتمد بشـكلٍ أساسـي ومكثف على الجودة والعلاقة بين البائع والمشتري.

كما يتخذ التسويق الإلكتروني بالإضافة إلى الأنواع الرئيسة السابقة أشكالاً وصوراً أكثر تعدداً حسب نوع المنظمة والخدمات التي تقدمها، ومن أبرز هذه الأنواع:

١- التعاملات بين الأجهزة الحكومية G2G في إطار تبادل المعلومات والتنسـيق بين الجهات الحكومية.

٢- التعاملات بين الأجهزة الحكومية والشركات G2B وذلك في ظل تعاملات الحكومة مع الشركات مثل تحصيل الضرائب.

٣- التعامـلات بيـن الأجهزة الحكومية والمسـتهلكين G2C من خـلال الإعلان عن الوظائف أو البرامج التعليمية.

٤- التعامـلات بين الشـركات والأجهزة الحكوميـة B2G كالمعلومـات التي تطلبها الشركات من الأجهزة الحكومية كالرخص والمشاركة في المناقصات التي تجريها الحكومة.

٥- التعاملات بين الشركات بعضها ببعض B2B مثل تبادل الصفقات التجارية والتوريد وسداد القيمة عبر الإنترنت.

٦- التعاملات بين الشركات والمستهلكين B2C كبيع برامج الحاسوب وأفلام الفيديو والموسيقى عن طريق الإنترنت.

٧- التعاملات من المسـتهلك إلى الحكومة B2G كسـداد الضرائب والرسوم وفواتير الكهرباء.

٨- التعاملات فيما بين المسـتهلكين والشركات C2B من خلال التعرف على الأسعار وخدمات وسلع بعض الشركات من خلال مواقعها على الشبكة العنكبوتية.

٩- التعاملات فيما بين المسـتهلكين أنفسهم C2C من خلال تبادل السلع والخدمات بشكل مباشر دون تدخل الوسطاء.

وتعد معاملات الشـركات فيما بينهـا (Business to business) B2B ومعاملات الشـركات مـع المسـتهلكين (Business to customer) B2C من المعاملات الأكثر انتشاراً على شبكات الإنترنت. ويتم ذلك من خلال عدة وسائل لعل أهمها:

- التسويق الإلكتروني من خلال مواقع الإعلانات المجانية على الإنترنت.
- التسويق الإلكتروني من خلال المنتديات العامة والمتخصصة.
- التسويق الإلكتروني من خلال أدلة وفهارس مواقع الإنترنت.
- التسويق الإلكتروني من خلال الصفحات وجروبات الموقع.
- التسويق الإلكتروني من خلال المواقع الاجتماعية.

- التسويق الإلكتروني من خلال مواقع الفيديوهات.
- التسويق الإلكتروني من خلال الإعلان بالنقرات بمحركات البحث.
- التسويق الإلكتروني من خلال الإعلان بالنقرات بالمواقع الاجتماعية.
- التسويق الإلكتروني عبر حملات البريد الإلكتروني.
- التسويق الإلكتروني بالأشرطة الإعلانية Ad Banners أو عن طريق مواقع الإعلانات المدفوعة.
- التسويق الإلكتروني عن طريق المدونات.
- التسويق الإلكتروني الإعلامي بالمجلات والصحف.

وجميع هذه الطرق السابقة التي يشملها التسويق الإلكتروني تعد أحد أهم وسائل إنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، مع مراعاة العوامل التالية:

- يمكن الاعتماد على الكثير من طرق التسويق الإلكتروني ولكن يتوقف تحديد أكثر الطرق ملاءمة على نوع الخدمة أو المنتج المطلوب تسويقه.
- إن البدء في الحملات التسويقية للمنتج يعتمد أساساً على الميزانية المحددة لعمليات التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت.
- خبرة المسوق الإلكتروني في التعامل مع آليات التسويق الإلكترونية والتجديد والتطوير المستمر في استخدام علم التسويق الإلكتروني في بيئة التسويق الرقمي.

ويعد التسويق الإلكتروني أهم أقسام الإدارة الإلكترونية القائمة على استخدام الإنترنت بصفة رئيسية، فالإنترنت يمثل ذروة ما وصلت إليه ثورة المعلومات والاتصالات التي ترتبط بالقطاعين العام والخاص وبالمواطنين والعملاء. مما أوجد نقلة نوعية تسعى في تحقيقها الحكومات لما لاقته من نجاح باهر في القطاع الخاص. وهو ما جعل المؤسسات الحكومية تتحول إلى تطبيق مفاهيم إدارية جديدة تسمى بالحكومة الإلكترونية.

مفهوم الحكومة الإلكترونية:

نسمع كثيراً في الآونة الأخيرة العديد من المصطلحات كالحكومة الإلكترونية، القرار الإلكتروني، الإدارة الإلكترونية، ويتم تداول هذه المصطلحات بشكل واسع في

محاولات لتحقيق الفعالية في تقديم الخدمات وتبادل النشاط بين الدوائر والمؤسسات المختلفة وتطبيقاً لوسائل التقنية الحديثة واستخدامها في التنمية المستدامة.

ولعل أهم هذه المصطلحات هي الحكومة الإلكترونية (E-government) وهي نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموماً، وإتاحة المعلومات لتكون في متناول الأفراد بهدف إنشاء شفافية في العلاقات وتقديم خدمات تتصف بالسرعة والدقة من أجل الارتقاء بجودة الأداء. وترتكز فكرة الحكومة الإلكترونية بصفة عامة على تجميع كل الأنشطة والخدمات التبادلية والتفاعلية والمعلوماتية في مكان واحد وهو موقع الحكومة الرسمي على شبكة الإنترنت، ويتخذ هذا النمط شكل نشاط يجمع الدوائر الحكومية ويجعلها في حالة اتصال دائم بالجمهور في أي وقت كان، مع القدرة على الإجابة عن أي استفسار أو استعلام من المواطن وتأمين كل الاحتياجات الخدمية في ظل عوامل السرعة والفعالية في الأداء والوفرة في الصرف والإنفاق.

ونظراً للأبعاد التقنية والإدارية والتجارية والاجتماعية التي تؤثر في الحكومة الإلكترونية فإنه لا يوجد تعريف محدد لمصطلح الحكومة الإلكترونية يمكن تعميمه. ولكن باستعراض بعض التعريفات للحكومة الإلكترونية التي عرفتها أكثر من جهة دولية يمكن الوصول لفهم أكبر شمولاً لمفهوم الحكومة الإلكترونية. ففي العام ٢٠٠٢ عرفت الأمم المتحدة الحكومة الإلكترونية بأنها "استخدام الإنترنت والشبكة العالمية العريضة لتقديم معلومات وخدمات الحكومة للمواطنين، في حين قدمت منظمة التعاون والتنمية في المجال الاقتصادي (OECD) في عام ٢٠٠٣، التعريف التالي "الحكومة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الإنترنت للوصول إلى حكومات أفضل".

وهناك أيضاً تعريفات أخرى لعدد من الباحثين في مجال الحكومة الإلكترونية فمنهم من عرفها بأنها وسيلة لتحسين القطاع العام والحكومي، وآخرون عرفوها بأنها وسيلة لتحقيق الإصلاح وتغير العمليات والهيكلية والثقافة الحكومية، وآخرون ركزوا على جانب تحسين الاتصال مع المواطن وتحقيق ديمقراطية أكبر، وأخيراً هناك من ذكر أنها قضية تجارية تتعلق بزيادة العوائد وتحسين الأداء والوضع التنافسي للهيئات والدوائر الحكومية.

فالحكومة الإلكترونية هي النسخة الافتراضية عن الحكومة الحقيقية مع بيان أن الحكومة الإلكترونية تعيش محفوظة في الخوادم (السيرفر) الخاصة بمراكز حفظ البيانات (Data Center) للشبكة العالمية للإنترنت، وتحاكي أعمال الحكومة التقليدية التي تتواجد بشكل حقيقي ومادي في أجهزة الدولة.

وتتعدد طبيعة الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية عن طريق الإنترنت، ولكنها بصورة رئيسة تنقسم إلى النماذج التالية:

١. الخدمات المتبادلة بين الحكومة والعميل (الفرد من الجمهور G2C).

٢. الخدمات المتبادلة بين الحكومة والأعمال (الشركات والمؤسسات التجارية G2B)

٣. الخدمات المتبادلة بين مؤسسات الحكومة بعضها البعض وتعرف بـ (G2G)

٤. الخدمات المتبادلة بين الحكومة وموظفيها وتعرف بـ (G2E).

ولقد أدى ظهور المجتمعات الإلكترونية (e-society) إلى ظهور الشركات الإلكترونية (e-Business) والتجارة الإلكترونية (e-Commerce)، التي حققت مكاسب كبيرة في القطاع الخاص.

أما في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية، فتستطيع الوسائل المتعددة للمعرفة إعطاء الكثير من الفعالية على طريقة شرح خدمات والبحث عنها والوصول إليها ومن الممكن أن يتم تقديم الخدمات معرفياً على النحو التالي:

- التعرف على طبيعة الإجراءات المرتبطة بالخدمة، وفائدتها وأهدافها.
- معرفة المسئول عن تقديم هذه الخدمة والوقت اللازم للحصول عليها.
- تحديد موقع تقديم الخدمات الإلكترونية والوثائق المطلوبة من المواطن.
- الإلمام بالرسوم الواجبة على المواطن لتقديم هذه الخدمات إليه.

وعند استقراء العدد الكبير للخدمات الحكومية المحتملة يصبح وصف هذه الخدمات معرفياً من الأمور المهمة من أجل إيصالها إلى المواطن والاستفادة منها وهنا يأتي دور أنظمة إدارة المعرفة ومنها إدارة المحتوى والكائنات المعرفية.

إن الحكومة الإلكترونية مثلت حافزاً للقطاع العام لكي يتطور تقنياً وتكنولوجياً ويلبي رغبات المجتمعات الإلكترونية والشركات التي تتعامل من خلال التجارة الإلكترونية.

كما أن القطاع العام عدّ ذلك فرصة لتطوير نفسـه من خلال تطبيق تقنية المعلومات وتحقيق مكاسب مادية وخدماتية ترضي المواطن وتشبع احتياجاته.

نشأة الحكومة الإلكترونية:

تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويعتقد أن أول استخدام لمصطلـح "الحكومة الإلكترونية" قد ورد في خطاب الرئيـس الأمريكي بيل كلينتون عام ١٩٩٢.

لقـد نشـأت تجربـة الحكومة الإلكترونيـة في أواسـط الثمانينيات فـي الدول الاسـكندنافية حيث كانت وسـيلة لربط القرى البعيدة بالمركز، وأطلق عليها القرية الإلكترونيـة (Electronic Village) وكان رائـد هذه التجربـة هو لارس (Lars) من جامعـة أودونيس (Aodneiss) في الدنمـارك وأطلق عليها مراكز الخدمة عن بعد، ومن رواد المشـروع أيضا مايكل دل (Dill) صاحب شـركة دل التي لها الدور القيادي في مجال الحلول الإلكترونية.

وفي المملكة المتحدة ظهر مشروع (قرية مانشستر) كتطبيق لتجربة عام ١٩٨٩م وذلك بالاسـتفادة من التجربة الدنماركية التي تسـتند إليها عدة مشاريع فرعية، وقد أنشأ "مضيف مانشستر" كمرحلة أولى يهدف إلى ترقية ومتابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والمهارية، وقد بدأ المشروع فعلياً في عام ١٩٩١م.

وبعد ذلك تم عقد مؤتمر الأكواخ البعدية في المملكة المتحدة من أجل متابعة هذه المشـاريع، ولعل أبرز هذه المشـروعات مشـروع بونتيل "الاتصالات البعدية التقنية" الذي تبناه مجلس لندن حيث عمل على تأكيد جمع ونشـر وتنمية المعلومات بوسـائل إلكترونية كالبريد الإلكتروني والوصول عن بعد لقواعد المعلومات.

ثم ظهرت محاولات أخرى في الولايات المتحدة عام ١٩٩٥م بولاية فلوريدا ولحقها بعد ذلك محاولات في مختلف دول العالم.

ووفقاً لما ورد في تقرير الأمم المتحدة في عام :Benchmarking E-government A Global Perspective 2001 والذي تلخصت نتائجه في انتشـار نشاطات الحكومة الإلكترونية بشكل واسع بين حكومات العالم وكانت النتيجة بأن هناك مواقع إلكترونية تستخدم لتوفير المعلومات والخدمات تخص ١٩٠ دولة مما يشكل (٨٩،٨٪) من الدول الأعضاء.

وفي تقرير أحدث للأمم المتحدة (Global E-Government Readiness Survey 2005)، تناول في أكثر من ٥٠٠٠٠ صفحة إلكترونية لـ ١٩١ دولة تمت دراسة جاهزية الحكومات الإلكترونية جاءت الولايات المتحدة في المركز الأول تليها الدنمارك فالمملكة المتحدة.

وتعد حكومة دبي والمملكة العربية السعودية سباقة في تطبيق هذا النظام، وكثير من حكومات العالم الأخرى، وفي وقت متقارب أطلقت مصر والأردن مشاريع بناء الحكومة الإلكترونية.

كما تعد ماليزيا من الدول التي تمكنت من تحقيق مفهوم الحكومة الإلكترونية. وهناك إجراءات حثيثة لتطبيق هذا النظام بشكل أكثر فعالية وكفاءة وشفافية في السعودية ومصر والأردن وغيرها.

وأصبح موضوع الحكومة الإلكترونية مؤخراً من أهم الموضوعات في الإدارة العامة ومجال المعلوماتية، وخاصة مع زيادة التطورات الأخيرة في تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) وإدخالها في أعمال الحكومة بهدف الإصلاح الحكومي وتحديث القطاع العام وتحسين نوعية الخدمات العامة المقدمة. كما ازداد التركيز على القضايا المختلفة مثل البنى التحتية للحكومة الإلكترونية، والفرص والتحديات وغيرها، وذلك كون الحكومة الإلكترونية لها أكبر الأثر في جميع نظم القطاع العام وعملياته الإدارية والتشغيلية، كما أنها تعمل على تحسين الخدمات وتعزيز العلاقة مع المواطن، إضافة إلى رفع درجة التنافسية في القطاع العام محلياً وإقليمياً.

ونظراً للأهمية البالغة التي تحظى بها فكرة تطبيق الحكومة الإلكترونية، فقد تطور مفهومها بشكل مرحلي يمكن تصنيفه على النحو التالي:

أولاً: مرحلة استفادة الحكومة من التقنية:

برز مجال تقنيات المعلومات والاتصالات (ICTs) مؤخراً بشكل هائل واستقوت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كثيراً، ولقد تم توظيف ذلك في المجالات التجارية والاجتماعية. مما دفع بالقطاع الحكومي إلى تفعيل دور التقنية من أجل زيادة الإنتاجية وإحلال القوة التكنولوجية بدلاً من القوى العاملة وتحقيق مستويات عالية من الأداء وتحسين الخدمات العامة، وجودة الخدمات ورضا العملاء.

وعلى الرغم من ذلك، فإن الكثير من القطاعات الحكومية لم تستغل فرص التقنية بشكل واف بهدف إعادة ابتكار طرق جديدة لتطوير العمليات والخدمات.

ولعل أهم ما يميز هذه المرحلة هو سـرعة الانتشار التقني، وازدياد رغبة القطاع الحكومي في التوسع في توفير الوسائل التكنولوجية في الدوائر الحكومية، في حين تعد مشكلة نقص التدريب للكثير من العاملين في الحكومة من أهم المشكلات التي تواجهها الجهات الحكومية.

ثانياً: مرحلة إدارة التغيير:

يتحقق في هذه المرحلة الفهم الواضح للحكومة الإلكترونية كونه هدفاً لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تبني عمليات التغيير الشامل لتقديم التعاملات والخدمات الإلكترونية بفعالية وكفاءة في المنظمات والجهات الحكومية.

إن عملية التغيير هي عملية تشمل العديد من المراحل والخطوات وتحتاج إلى آلية معينة و«إدارة» كما أنها عملية معقدة، لأنها ترتبط بعوامل سياسية وتنظيمية وثقافية ومادية داخل المنظمات تؤثر في مدى تكيف ومقاومة الأفراد للتغيير؛ إذ إن تطبيق مراحل في التغيير في مجال ما لا بد أن يصاحبه تغيير مهارات وسلوكيات الأفراد أو أسلوب خدمات العملاء وهكذا.

والجدير بالذكر هنا أن تحقيق التحول والتغيير وبناء الحكومة الإلكترونية في القطاع العام، يختلف في فلسفته وأسلوبه عن التغيير الذي يهدف إلى تصميم المعاملات الإلكترونية، وذلك لكون التغيير في هذه الحالة يتطلب طريقة تفكير جديدة تحقق التحول في العمليات من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى ضرورة إيجاد أدوار جديدة للقيادات الإدارية ومهارات الأفراد والثقافة التنظيمية ومشاركة المواطنين.

وعموماً فإن هذه المرحلة تميزت بدعم إدارة التغيير في إدارة مشروعات الحكومة الإلكترونية، وتوجيه قادة ومديري القطاع العام إلى الاهتمام بإدارة التغيير لضمان نجاح تنفيذ مشروعات الحكومة الإلكترونية بشكل أكثر فاعلية، في حين يعاب عليها بالتأخير في التخطيط والتنفيذ وإهمال دور الموظفين والمواطنين وعدم تحديد الأولويات بدقة وصعوبة بعض التحديات والمبالغة في عدم القدرة على تجاوزها.

ثالثاً: مرحلة الحكومة الذكية وما بعد الحكومة الإلكترونية:

ترتبط الحكومة الإلكترونية بالإدارة العامة الحديثة (NPM) بعلاقة وثيقة فهي إحدى وسائل إصلاح الإدارة العامة فهي تعمل على إيجاد خدمات إلكترونية

أكثر، وإنشـــاء مجتمع معلوماتي، وتغيير ثقافة العمل إلى الاحتراف، وتعزيز مشاركة المواطـــن بصفته العميل، وبعـــد الرؤية ودعم التخطيط الإســـتراتيجي في تطوير القطاع العام.

إن الهدف الرئيسي لا يقتصر فقط على عملية تحويل الخدمات الحكومية إلكترونياً، ولكن يتســـع ليشـــمل دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق التنمية المستدامة وإحداث التطوير الشـــامل في الأدوات والأساليب والثقافة والعلاقة مع المواطن عن طريق ما يسمى بالإدارة الرشـــيدة. ويمكن تحقيق الإدارة الرشيدة من خلال تطبيق (الحكومة الإلكترونية) لما بينهما من عوامل مشتركة في الطموح والأهداف والرؤية والتطلعات. مما يؤدي إلى رفع مســـتوى أداء القطـــاع الحكومي في جميع جوانبه الإدارية والمالية والبشرية والتقنية والقانونية.

وبالانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية سيجعل المواطن (العميل) محور تقديم الخدمات بالنســـبة للمنظمات التي بدورها يجب عليها الاستماع لمطالب العملاء والتسهيلات التي ينبغي إجراؤها لإسعادهم، دون الإخلال بنظم الأمان واللوائح والتشريعات المتبعة.

إن فكـــرة إطـــلاق الحكومة الذكية هو اســـتمرارية لنهج التميز فـــي أداء الحكومة الإلكترونية حيث يتعين على الموظفين والمســـئولين الاستمرار في التفاني في العمل من أجل إسعاد المتعاملين.

ويطلـــب ذلك تغيير نمط تقديم الخدمات، كما يتعين أن يقتنع المجتمع بالخدمات الذكيـــة، ويكون قادراً على التعامل مـــع الأجهزة الذكية كخدمات التعليم عن بعد، على سبيل المثال، وعن طريق الأجهزة الذكية.

كما يتطلب التحول إلى الحكومة الذكية أن تطبق المؤسسات معايير ومفاهيم إدارة المعرفة، وإدارة الإبداع وتوفير وسائل التقنية الحديثة، وإتقان استخدامها.

مميزات الحكومة الإلكترونية:

تســـعى الحكومات بصفة مســـتمرة إلى التنافســـية من خلال تخفيـــض التكاليف والمصروفات الذاتية، وتقديم مســـتوى خدمات أفضل، وكلما انتشر استخدام التقنية ازدادت توقعات العملاء بتقديم خدمات أفضل وبطريقة أســـهل كاســـتخدام الحكومة الإلكترونية، وتتميز الحكومة الإلكترونية بالمميزات التالية:

١ - تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في مكان واحد هو موقع الحكومة الرسمي على الإنترنت.

٢ - اتصال دائم بالمواطنين على مدار اليوم.

٣ - القدرة على تأمين جميع الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن.

٤ - تحقيق وفرة في الإنفاق في جميع العناصر، مع تحقيق عوائد أفضل من الأنشطة الحكومية ذات العائد التجاري.

٥ - تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والإنجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل دائرة حكومية على حدة.

٦ - تقليل الاعتماد على العمل الورقي.

٧ - الشفافية في التعامل.

٨ - كسر الحواجز الجغرافية، والمهارة والمعرفة الفردية والقدرة على الدفع.

٩ - هناك أولويات لبعض القطاعات وهي متمثلة في أعمال الأحوال المدنية والتعليم والخدمات الأكاديمية والتعليم عن بعد وخدمات الأعمال والخدمات الاجتماعية والسلامة العامة والأمن والضرائب والرعاية الصحية، وشؤون النقل والخدمات المالية ووسائل الدفع.

وعلى الرغم من مزايا وفوائد تطبيق الحكومات لبناء الحكومة الإلكترونية إلا أن ثمة انتقادات وجهت عند تطبيق الحكومة الإلكترونية، ومنها:

- ما يعتقده البعض بتهديد الاستقرار الوظيفي وحدوث نسبة بطالة ضئيلة تنشأ عن إحلال الخبرات التقنية بدلاً من إنهاء الوظائف التقليدية، ولكن يعد هذا المفهوم خاطئاً، حيث تعد التكنولوجيا وسيلة إيجاد المزيد من فرص العمل الجديدة في مجالات جديدة لم تكن مطروقة من قبل، وهناك أعمال أضافتها التكنولوجيا الحديثة إلى سوق العمل، والتي ما كانت لتوجد لولا التطور التقني.
- الخصوصية وحريات الأفراد وإشكاليات أمن المراسلات الإلكترونية.
- عقبات عدم توافر نظام التوثيق والأرشفة الفعالة.
- مشكلات قانونية قد تنشأ في مجال المعاملات المالية.

وبصفـــة عامة ينبغـــي على الجهات الحكوميـــة توعية المواطـــن بأهمية الحكومة الإلكترونيـــة وبذل الجهود التســـويقية باعتبارها قوة أساســـية تزيـــد قيمة الخدمات المقدمة.

أهداف التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية:

إن التطور الإلكتروني الذي يشـــهده العالم الآن جعله ليس مجرد قرية صغيرة فقط ولكن بات العالم اليوم ليصبح غرفة صغيرة أو طاولة صغيرة تتمثل في جهاز الحاســـب الآلي. كما أن تقييم أداء الشـــركات أصبح يقاس بتقدمها في المجال الإلكتروني ومدى الخدمات الإلكترونية التي تقدمها للمواطنين والمقيمين، والأهمية العظمى التي ستجنيه الشركات من تعميم الخدمات عبر جهاز الحاسب الآلي أهمها تقليل الجهد والوقت.

ظهر مفهوم التســـويق الإلكتروني والذي يعـــد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة بحيث استطاع جعل إمكانيات شـــبكة الإنترنت سوقاً لاتصال مؤسسات الخدمات الحكومية ومؤسسات قطاع الأعمال بعملائها بكفاءة وسرعة ودقة.

ويمثل التســـويق الإلكترونـــي القاعدة الأساســـية للحكومـــة الإلكترونية من أجل تأســـيس البنية الأساســـية الإلكترونية بقواعد ثابتة وتكثيـــف التوعية بين المواطنين والمســـتفيدين بصفة عامة ونشـــر ثقافة الإنترنت والتسويق الإلكتروني في المجتمع. بالإضافة إلى التركيز على كيفية توظيف تقنية المعلومات لجعل التسويق أكثر فاعلية ولجذب انتباه الفرد، والإدارة الجيدة للحملات التســـويقية والخدمة الأفضل وتصميم التســـويق الإلكتروني باعتباره الدافع الأقوى نحو النمـــو الاقتصادي في ظل تحولات جذرية يشهدها الاقتصاد العالمي.

ومع ظروف العولمة والانفتاح أصبح التســـويق الإلكتروني من أهم الوســـائل التي تحقق الأهداف الإستراتيجية لتحقيق النمو والتطوير للمؤسسات الحكومية والتعاملات الإلكترونيـــة والارتقاء بالوعي الخدماتي ومدى كيفيـــة تطبيق هذه التقنية التي تخدم المؤسسات الحكومية والخاصة. ويهدف التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية إلى العديد من الأهداف لعل أبرزها ما يلي:

- الالتحاق بالركب العالمي والتطور التكنولوجي الهائل في العالم.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في أداء مجالات قطاع الأعمال الخاص.
- نشر ثقافة ووعي استخدام تكنولوجيا الإنترنت في الحصول على الخدمات الحكومية.

- رفع مستوى الوعي العام في مختلف شرائح المجتمع بخصائص الحكومة الإلكترونية.
- تعظيم إيرادات المنظمات الحكومية.
- توطيد العلاقات بين الجهات الحكومية والمستفيدين.
- تنسيق وتوحيد الجهود في مجالات البحث الخاصة بكل جهة حكومية أو إدارة.
- إنشاء قاعدة بيانات عريضة وقوية تختص بالمواطنين والمستفيدين.
- التواصل الفعال مع العملاء وتبادل الخبرات والتجارب المعلوماتية.
- زيـادة الكفاءة لكل من موظفـي الجهة الحكومية وعملائها في اسـتخدام وتوظيف تقنيات المعلومات.
- السرعة في إنجاز المهام وأداء الإجراءات ضمن كل إدارة.
- الدقة في إنجاز الوظائف المختلفة.
- تحسين وتطوير وإعادة هندسة تدفق عمليات الخدمات والإجراءات
- تسهيل تدفق العمليات ومن ثم الحصول على الخدمة بسهولة ويسر.
- تقليل التكاليف والنفقات المطلوبة.
- إسعاد المستفيدين من الخدمات التي تقدم لهم ورفع مستوى رضاهم.
- شفافية تبادل المعلومات وتكاملها بين الجهات الحكومية.
- تقديم بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب حسب الحاجة.
- تبسيط التعاملات بين القطاعات الحكومية وقطاعات الأعمال.
- خفض تكاليف المتابعة والتنسيق المستمر.
- الحد من البطالة وزيادة الفرص الوظيفية.
- فتح أبواب جديدة للاستثمار وخاصة في قطاع المعلومات.
- التكامل والتناسـق بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة مما يخدم الاقتصاد الوطني بأكمله.
- إعداد الأبحاث والدراسات في مجالات الحكومة الإلكترونية.
- تقديم الاستشارات المتخصصة في المجالات المختلفة للقطاع الحكومي.

تختلف أهداف التسـويق الإلكتروني للخدمات الحكومية بشـكل عام حسـب نوع الخدمة والجهة المقدمة لها وإستراتيجياتها ونشاطها وطبيعة العمل بها.

إستراتيجيات التسويق للتعاملات الحكومية الإلكترونية:

فـي ضوء الانفتـاح التكنولوجي والتقني الحالي برزت أهميـة العمل على تطوير خطط وإستراتيجيات تسـويقية للخدمات والتعاملات الحكومية الإلكترونية من أجل تكثيف الحملات التواصلية ونشر التوعية لدى المواطنين والزائرين والمقيمين والقطاع الخاص بهدف تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني.

وتلعب إستراتيجيات خدمات التسـويق الإلكتروني في المؤسسات الحكومية دوراً كبيراً في دعم الرؤية المستقبلية للمؤسسات من أجل تحقيق الإنجازات بصورة تتوافق مـع الانفتـاح التكنولوجي والاقتصـاد الرقمي، وذلك من خلال التعـرف على برامج ومشاريع الحكومة والخدمات الإلكترونية وتطوير المواقع الحكومية الإلكترونية، إذ إن المعيار الوحيد الذي يُقاس به جودة هذه الخدمات الحكومية الإلكترونية هو سـرعة وسلامة وجودة وصولها للمستفيدين والمتعاملين بشكل يرضيهم.

كما أن تطوير الإسـتراتيجيات التسـويقية للخدمات الحكومية الإلكترونية يعمل على تعزيز الحملات التسـويقية الإلكترونية الناجحة، والتغلب على الأخطاء الشائعة في التسـويق الإلكترونـي، ومواجهة التحديات والصعوبات التـي تواجه عملية جذب العملاء عبر الإنترنت والاحتفاظ بهم أو حتى جذب عملاء جدد، وكيفية إطلاع كل من هو مهتم على مجالات استخدام شبكة الإنترنت في مجال الحصول على الخدمات أو التعرف عليها. بالإضافة إلى ذلك فإن الإستراتيجيات التسويقية تعمل على التعريف بآليات التسـويق الإلكتروني للاستفادة منها في عملية ترويج الخدمات على الإنترنت. وكيفية إعداد وتأهيل الأفراد العاملين بمجال التسويق للاستفادة من تقنية المعلومات في توسـيع قاعدة العملاء. واسـتقطاب الكفاءات بغرض التخطيط لعملية التسويق الإلكتروني وتقييم النتائج بعد تنفيذ الإستراتيجيات والخطط التسويقية.

وتعد إستراتيجيات تفعيل آليات التسويق الإلكتروني دافعاً كبيراً للمنظمات من أجل بناء الثقافة المعرفية للاقتصاد العالمي الجديد، إذ أصبحت شبكة الإنترنت هي البيئة الداعمة للتسـويق الإلكتروني والأداة الفعالة لتحقيق النمو في ظل التطورات السريعة والمتلاحقـة. وتلعـب محركات البحث على شـبكة الإنترنت دوراً كبيـراً في البحث والحصـول على الجهات الحكومية في وقت سـريع ومصداقيـة عالية في التعاملات الإلكترونية والارتقاء بالوعي الخدماتي.

وفي ظل المفاهيم الجديدة التي فرضتها شبكة الإنترنت على المؤسسات الحكومية والخاصة، أصبحت الدوائر الحكومية تستخدم الوسائل الإلكترونية مع تحري الثقة والمصداقية في المعاملات الإلكترونية وتطبيق الشراكات الإلكترونية والتقنية كونها تخدم المنظمات الحكومية والخاصة على أن مواقع الإنترنت تعد المحيط الداعم للتسويق الإلكتروني مما جعلها عنصراً رئيسياً في نمو وتطور البلاد اقتصادياً.

ومن ناحية أخرى فإن تفعيل استخدام وسائل الحصول على الخدمات الحكومية يعمل على الارتقاء بمستوى رفاهية المواطن والمقيم وتسهيل أمور حياتهم المعيشية من خلال مراحل متتالية ومتواصلة في تطوير أنظمة وعمليات العمل الحكومي.

ويتم ذلك من خلال التخطيط لإستراتيجية واعدة وطموحة تعد وتنفذ بالتعاون والمشاركة مع الجهات الحكومية المختلفة.

إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات للخدمات الحكومية:

إن عملية التخطيط ومن ثم التنفيذ لإستراتيجية ما كإستراتيجية تكنولوجيا المعلومات يجب أن تتم في إطارٍ من التكامل والتناسق مع الإستراتيجية العامة والتوجيه العام للجهة الحكومية. فمثلاً يتم اشتقاق رؤية إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات ومهمتها من رؤية الإستراتيجية العامة للمنظمة الحكومية والمهمة الرئيسة التي ينبغي إنجازها، وكذلك اختيار الأهداف اعتماداً على الاتجاهات الإستراتيجية العامة.

إن توافر إستراتيجية وطنية رئيسية لإدارة تكنولوجيا المعلومات هو حجر الأساس لتميز المنظمة الحكومية وتطور خدماتها وتعزيز علاقاتها بالمستفيدين. كما يعد أمراً حتمياً لبناء اقتصاد قوي يدعم رؤية البلاد ويعزز اقتصاد المعرفة ويرقى بمستويات المعيشة للأجيال الحالية والمستقبلية مما يعمل على تحقيق التنمية المستدامة. ولإيجاد مستقبل رقمي مستدام قائد في اقتصاد المعرفة، يجب أن تشمل الإستراتيجية عدداً من العناصر المهمة التي لا يجب إغفالها كتأسيس بنية تحتية متطورة وآمنة للاتصالات وبناء سوق اتصالات قوية ومبتكرة ودعم الكفاءات البشرية وتأهيل المهارات الرقمية وتطويرها، كما يجب استخدام التطبيقات المبتكرة لتحسين طرق الحصول على الخدمات العامة زيادة المنفعة العامة في المجتمع من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لرفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية وخدمات المرافق. ويمكن تلخيص محاور الإستراتيجية كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل (٢)
محاور إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات



(المصدر: إعداد المؤلفة).

وعند صياغة إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يجب الاستفادة من نتائج وتوصيات الأبحاث والدراسات الخاصة بهذا المجال بالإضافة إلى متابعة المؤشرات والمعايير الإقليمية والدولية لهذا القطاع.

وذلك لكون هذه الإستراتيجية هي الركيزة الأساسية في بناء المستقبل الرقمي وتحسين وسائل الاتصال، وتعزيز التنمية الاقتصادية، ورفع مستوى الخدمات العامة وتحقيق المزايا الاجتماعية وتحديث اللوائح والتشريعات التنظيمية، وتوسيع نطاق استخدام التقنيات الرقمية. كما أن صياغة إستراتيجية جيدة وتنفيذها يعمل على

تعزيز رأس المال البشـري المتخصص في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحفيزه للقيام بالأعمال الجديدة وتوفير الخدمات الإلكترونية بشكل مبتكر.

وفي ضوء ما سـبق، فإن الخطة الإسـتراتيجية لأنظمة المعلومات، هي عبارة عن رؤية عامة موثقة لكيفية إدارة تكنولوجيا المعلومات إستراتيجياً في مؤسسة ما. وتتم صياغة هذه الإسـتراتيجية بعبارات عامة تعمل على تحديد الفرص المتاحة للحصول على التكنولوجيا الجديدة أو المحدثة، وكذلك توضيح سبل التوفير التي يمكن تحقيقها لتجميع الموارد واستغلال جوانب مختلفة من التكنولوجيا لاستخدامات متعددة.

إن صياغة الإستراتيجية وتنفيذ أنشـطتها يتطلب الاستفادة من الجهود المبذولة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية. ويتضمن ذلك ما يلي:

- دعم البحوث والتطوير والدراسـات العليا وتسـخير الحلـول الخاصة بتكنولوجيا المعلومـات والاتصـالات، ويتم ذلك مـن خلال تحفيز الإنفـاق الحكومي في هذا المجال.
- سن التشريعات والأنظمة التي تعفي وتشجع نشأة وتأسيس المنظمات الجديدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تعزيـز إمكانيـات قطـاع الأعمال مـن ناحية تنميـة رأس المال البشـري والبنية التحتية.
- تحفيز وترسيخ وسائل تقييم الأداء في تكنولوجيا المعلومات ومدى انتشارها وآليات قياسها ومؤشرات تقدمها محلياً وإقليمياً.

وبصفة عامة تؤدي إسـتراتيجية تكنولوجيا المعلومـات للخدمات الحكومية دوراً مهماً في إحراز الأهداف التنموية وتنشيط التنمية الاقتصادية والتكنولوجية من خلال زيـادة الناتج القومي الإجمالي بارتفاع نسـبة الابتكار التكنولوجـي ومواصلة البحث والتطوير.

أدوات التسويق الإلكتروني للخدمات الحكومية:

إن تطبيق وتنفيذ الإسـتراتيجية بل تقييم نتائجها أيضاً يتطلب أدوات ووسائل يتم استخدامها عن طريق التسـويق الإلكتروني للخدمات الحكومية، ولعل أهم الأساليب والوسائل المتبعة في هذا الغرض على النحو التالي:

١ - البريد الإلكتروني: تعد هذه الوسيلة من أولى الوسائل اتباعاً، وغالباً ما يتضمن موقع المنظمة حيزاً لتسجيل البريد الإلكتروني الخاص بزائري الموقع، كما تتم الاستفادة منه في التنويه عن إضافة خدمة أو تجديدها، إذ يتم إرسال رسالة إلكترونية بطريقة آلية إلى المشتركين.

٢ - الاشتراك بموقع وطني يكون بمثابة الدليل يجمع روابط الجهات المقدمة للخدمات والتعاملات الحكومية.

٣ - مواقع الشبكات الاجتماعية وأشهرها فيس بوك (Facebook) وتويتر Twitter ، حيث يتم عمل حساب باسم الجهة الحكومية والترويج لها للحصول على عدد من الأصدقاء المهتمين، ومن ثم إعلامهم بكل جديد ومراسلتهم والرد على استفساراتهم.

٤ - محركات البحث مثل جوجل وياهو (google – yahoo) والتسجيل في مجموعاتهم والمشاركة في خدمة الإجابات عن أسئلة المستفسرين على شبكة الإنترنت مما يعمل على إفادة السائل بالرد على سؤاله مع الإشارة إلى موقع الجهة.

٥ - كتابة مقالات تسويقية تحتوى على روابط نصية تؤدي إلى موقع المنظمة كما أنه بالإمكان البحث عنها في محرك البحث جوجل كالموسوعة الحرة ويكيبيديا.

٦ - التسويق الإلكتروني عن طريق وسائل الفيديو والـ Show real ونشرها في موقع اليوتيوب الشهير (Youtube) أو غيره من مواقع الفيديو الأخرى مع التذكير بوضع رابط المدونة أو الموقع.

٧. الكتاب الإلكتروني المجاني أو الكتاب السنوي الذي تصدره بعض الجهات بحيث يتضمن على روابط الموقع والخدمات التي يتم تقديمها مع شرح الخطوات العملية للحصول على الخدمة.

٨ - التسجيل في أدلة المواقع، وله فائدة كبيرة في سرعة أرشفة الموقع.

٩ - المشاركة الإيجابية بإضافة التعليقات في المنتديات والمواقع ذات الصلة مع تضمين الروابط النصية للموقع المطلوب التسويق له.

وكما هو موضح سابقاً أن وضع وتنفيذ إستراتيجية أو خطة عمل لتكنولوجيا المعلومات ينبغي أن تتضمن أهم الأنشطة الإدارية، وهوالتسويق الإلكتروني وتفعيل مساراته عبر وسائل للوصول إلى الأهداف القومية المنشودة بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل هذه الآليات في التالي:

- تحديـد عناصر البنية التحتية للمعلومات ووضع إسـتراتيجيات قصيرة ومتوسـطة وطويلة الأجل لموضوعات التمويل والاسـتثمار والتكاليف. ولو أن تكاليف التسويق الإلكتروني بصفة عامة أقل بكثير من تكاليف التسويق التقليدي.
- مـن الضروري تمكين التكنولوجيا الحالية والجديدة لتكون في متناول الجميع، عملاً علـى تحقيق الانتشـار بتكلفة معقولة. ويتضمن ذلك دراسـة حالة بيئة تكنولوجيا المعلومات في المناطق الريفية والنائية وتقديم حلول تتلاءم معهم.
- إنشاء نقاط نفاذ عمومية وتهيئة تعمل على بروتوكول الإنترنت.
- تحقيق التكامل بين تكنولوجيا المعلومـات والاتصالات التقليدية والجديدة من أجل إيجاد أشكال بديلة للنفاذ يمكن أن تساعد على تضييق الفجوة الرقمية.

ويلعب التسـويق دوراً كبيراً ومهماً في تنفيذ الإسـتراتيجيات المختلفة على المستوى العربي من خلال التالي:

- وضع آلية لجذب الاسـتثمارات العربية والأجنبية لتحديث البنية التحتية لشـبكات الاتصالات والمعلومات.
- وضع خطط لرفع معدل انتشـار الخطوط التليفونية والتوسـع في استخدام تقنيات الشبكة الذكية.
- استخدام التقنيات الحديثة والملائمة لوصول الخدمات إلى المناطق النائية والريفية.
- الشـراكة بيـن القطاعيـن العـام والخـاص لتنفيذ الخطـط الأساسـية الوطنية والإقليمية.
- وضع مؤشـرات محددة لتقييم تطور مجتمع المعلومات، وقياس الفجوة الرقمية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.
- إنشاء مرجعية دولية للحماية والأمان.

وبصفة عامة يمكن حصر أدوات التسويق الإلكتروني:

- الباحوث (محرك البحث) كمحرك البحث جوجل وياهو وبنج.
- المواقع الاجتماعية كالفيس بوك واليوتيوب والتويتر وغيرها.
- برنامج المشاركة التسويقي والعضوية.

- النشرة الإخبارية والبريد الإلكتروني.
- موقع ويب وصفحات الموقع الإلكتروني لتحسين بيئة العمل المنتج.
- الدعاية الإلكترونية.
- التسويق باستخدام الفيديو.

ويتميز التسويق الإلكتروني بوفرة الإمكانات وتعدد الوسائل المتاحة وقلة التكاليف مقارنة بالتسويق التقليدي، إذا ما تم التخطيط لها وتوظيفها بشكل جيد وحسن استغلالها.

قانون المعاملات الإلكتروني للخدمات الحكومية:

إن ما يستوجبه تنمية المجتمع المعلوماتي الإقليمي من أسس ومعايير تقنية قابلة للتشغيل المشترك دولياً، بحيث تكون متاحة للجميع، وكذلك متطلبات تبادل المعرفة على جميع الأصعدة باستخدام الوسائط المختلفة، ومن ثم زيادة حجم حركة الإنترنت دولياً وإقليمياً، جعل من المهم تلبية احتياجات الدول والمواطنين بشكل كفء وفعال وفي نطاق من الأمان والخصوصية.

وبذلك أصبح من الضروري تهيئة أطر قانونية وتنظيمية وسياسية تتصف بالصلاح والشفافية سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو الوطني. ويجب العمل في ظل تلك الأطر القانونية الجديرة بالثقة والمحفزة على الابتكار التكنولوجي والتنافس، مما يساعد على جذب الاستثمارات والمشروعات من قطاع الأعمال بهدف تعظيم المنفعة العامة والأرباح وتطوير البنى التحتية واستحداث خدمات جديدة.

إن الانتقال إلى مجتمع المعلومات وما ينبغي له من وجود ضوابط قانونية وتنظيمية وسياسية أدى إلى أن تولي هذه اللوائح الأهمية لحقوق جميع أصحاب المصلحة وواجباتهم في العديد من المجالات.

ومن أهم هذه اللوائح والتشريعات والضوابط مشروع قانون المعاملات الإلكترونية الذي يعد من قبل وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. ويعد من أهم القوانين الحالية كونه متوافقاً مع السياسة العامة للدول التي بالطبع تهدف إلى تطوير التشريعات وتحديثها ومواكبة المستجدات الحديثة، كما يوفر قانون المعاملات الإلكترونية البنية القانونية للمعاملات الإلكترونية وخاصة بعد إحلال الأرشفة الإلكترونية بدلاً من الأرشفة الورقية بالإضافة إلى أنه يعمل على إزالة أي مصاعب أو تحديات أمام المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الكتابة والتوقيع الإلكتروني.

وتعـد مبادرة هيئة تقنية المعلومات في العديد من الدول بإعداد قانون للمعاملات الإلكترونيـة من أهم المبادرات الحالية، حيث سـاعدت علـى زرع الثقة لدى الأفراد والقطاع الخاص والوحدات الحكومية في عملية إنجاز المعاملات إلكترونيًا مع ضمان الحقوق القانونية للمتعاملين والمستخدمين لتقنية المعلومات والاتصال لإجراء مختلف الاتصالات الرسمية والشخصية ولإنجاز المعاملات.

يهـدف نظام قانـون المعامـلات الإلكترونية إلى تشـريع اسـتخدام المعاملات الإلكترونية بصفة عامة وضبط التعامـلات والتوقيعات الإلكترونية وتنظيمها وتوفير الإطـار النظامـي لها. مع الأخذ في الاعتبار أنه تتم صياغته غالباً بمسـاهمة فريق عمل يتشـكل من عدد من الوحدات والهيئات الحكومية لإعداد وصياغة مسودة قانون المعاملات الإلكترونية بالتنسيق مع مكاتب الاستشارات القانونية سواء كانت محلية أو عالمية بما يضمن عدم إلغاء صلاحية تعامل إلكتروني ما لمجرد كونه اتخذ باستخدام وسيلة اتصال إلكترونية.

ويتضمـن قانون المعامـلات الإلكترونية تنظيم عدد مـن القضايا الجوهرية التي يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

شكل (٣)

القضايا التي ينظمها قانون المعاملات الإلكترونية



وبصدور هذه القوانين والأنظمة التي تحكم العمل الإداري في الحكومة الإلكترونية تتحقق مزايا عديدة لعل أهمها:

- تيسير استخدام المعاملات الإلكترونية.
- تعزيز ثقة الأوساط المختلفة وكافة المجتمع في استخدام المعاملات الإلكترونية.
- التعامل مع المواضيع الرئيسة المتعلقة بالتعرف على التوقيع الإلكتروني، وصلاحية المدفوعات.
- ضمان الحماية لمختلف الجهات وذلك من خلال الاستخدام الرسمي والشخصي لتقنية المعلومات والاتصالات.
- حماية خصوصية الأفراد المستخدمين للمعاملات الإلكترونية.
- إضفاء الحجية على التوقيعات، بحيث تتم معاملة المستند الإلكتروني معاملة المستند الورقي المكتوب.

ومن ناحية أخرى فإن هذا النظام يعمل على تعزيز ثقة المتعاملين بسلامة وصحة المعاملات الإلكترونية وما يتبقى إلا أن تتم توعية وتعليم المستخدم بأحكام القانون واللوائح والتشريعات التي تصف قواعد الاستخدام الآمن لطلب الخدمات الحكومية.

توعية المستخدم للخدمات الحكومية:

تسعى حكومة الدول متمثلة في هيئة تنظيم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لرفع نسبة مؤشر الوعي والمعرفة لدى المواطن والمستفيد بخدمات الحكومة المختلفة، وكيفية وضوابط الحصول عليها إلكترونياً. ويتم زيادة نسبة الوعي سنوياً، حيث تعمل الهيئة بشكل دوري على دراسة ورصد هذا المؤشر، وذلك ضمن دراسات ومسوح خاصة برضا المستهلكين ومستخدمي الخدمات الإلكترونية.

وتعد إدارة التسويق هي المسئولة الرئيسة عن تخطيط وتنفيذ العديد من حملات التوعية التي تستهدف المستخدمين وتغيير سلوكهم لاستخدام الخدمات الإلكترونية وتوعيتهم بحقوقهم في هذه الخدمات وتقديمها بجودة عالية، ويدخل في ذلك بالطبع تحديد الحد الأدنى لدرجة جودة الخدمة التي تلتزم بها الجهة لتحقيق حاجات المستفيدين، وحماية مصالح المستفيدين ومراقبة الأشخاص والجهات المرخص

لها وإيجاد البدائل والحلول التقنية ومعاقبة من يخالف الشروط المنصوص عليها في اللوائح والتشريعات.

والجدير بالذكر هنا أن جميع المهام السابقة كانت من مهام إدارة العلاقات العامة منذ أمد قصير، إذ كان المفهوم السائد أنه لا يوجد تسويق بالقطاع العام، وذلك كونه غير هادف للربح، ولكن مع المفاهيم الإدارية الحديثة أصبح لا غنى عن إدارة التسويق في المنظمات غير الهادفة للربح سواء كانت جهات حكومية أو خيرية. وتؤدي إدارة التسويق جميع الأعمال المتعلقة بالشؤون الإعلامية، وتسويق الخدمات والتوعية، والإشراف على الإخراج الفني لموقع المنظمة الإلكتروني وإدارة المحتوى، وإدارة الفعاليات، والعلاقات العامة وتقديم المساندة في الأمور ذات العلاقة. ويمكن صياغة وحصر مهام إدارة التسويق المتعلقة بتوعية المستخدم وإعلامه بالجديد في التالي:

- التوعية وتسويق الخدمات: إعداد الخطة الإستراتيجية والتنفيذية للتسويق، والتعاون مع الإدارات المعنية لتطبيق خطط التسويق، ومراقبة ومراجعة تطبيق الجهات الحكومية لإستراتيجيات التسويق والخطط المعتمدة، وقياس نتائج تنفيذ خطط التسويق، وإعداد دراسات عن احتياجات السوق من خدمات إلكترونية، وتطوير إستراتيجيات لتوعية المستخدم لتحفيز عملية التحول إلى استخدام الخدمات الإلكترونية، وتطوير خطة توعية للمستخدمين بالتنسيق مع الجهات الحكومية لتعزيز الخدمات الجديدة، وتطبيق تلك الخطط التوعوية ومراقبة ومراجعة تطبيقها من قبل المنظمة الحكومية.
- الإشراف على الشؤون الإعلامية والعمل كوحدة أو مركز تنسيق للاتصال ومتابعة الأخبار الخاصة بالموقع أو الخدمة في مختلف وسائل الإعلام، وإعداد الأخبار والمقالات وتزويد الجهات الإعلامية بها، وإدارة العلاقات مع وكالات الإعلان.
- الإشراف على إدارة الإخراج الفني للمحتوى واستقبال الاستفسارات والرد عليها.
- إدارة وتنظيم الفعاليات بكفاءة وإرسال بطاقات الدعوة للمعنيين وأخذ آراء الحضور حول الفعاليات.
- بناء علاقات عامة وإيجابية مع ذوي المصالح مع جهات الحكومة الإلكترونية، وتنسيق واستقبال وتدوين المقترحات من أصحاب المصلحة، وتبليغ كل الأطراف بما يعنيه سواء الإدارة العليا أم ذوو المصالح.
- التنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة: الحكومية منها وغير الحكومية.

إن الهــدف الأساســي من ذلــك يكمن في إجــراء التغيير الملموس في أســلوب المســتفيد في الحصول على الخدمة إلكترونياً بدلاً مــن الطريقة التقليدية المتبعة لســنوات مديدة في إنجاز المعاملات الحكومية والتواصل في ما بينها. ويعد ذلك بداية مرحلة التحول إلى اقتصاد إلكتروني يقل فيه اســتخدام الأوراق، ويقلل الوقت والجهد، ويعزز سياسات تخفيض التكاليف، فضلاً عن المحافظة على البيئة للأجيال القادمة.

وبالإضافة إلى توعية المستخدم فإن هناك جانباً آخر للتوعية وهو العميل الداخلي أو الموظف وتأهيله وتدريبه، ومن ثم تحســين رأس المال البشــري من خلال تطوير الخبرات في مجالات التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها على مستوى الحكومة.

وبصفة عامة تتبنى الحكومات الآن برامج المعرفة الإلكترونية والتي تهدف إلى تحسين المعرفة الإلكترونية وتوســيع قاعدة العملاء المستفيدة من خدمات الحكومة الإلكترونية وتحديد الفجوات الرقمية بين شــرائح المجتمع والتحسين المستمر لقدراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات من خلال دورات تدريب وحملات حول المعرفة الإلكترونية.

حالة تطبيقية (السداد الإلكتروني للخدمات العامة في الجوازات):

في ضوء تزايد التغيرات العالمية وتطور الوســائل التقنية، تقوم الحكومة الرشيدة بإصــدار توجيهات للجهات الحكومية يتم بموجبها تطوير الخدمات العامة الإلكترونية والانتقال إلى الحكومة الإلكترونيــة وبتنفيذ هذه التوجيهات يتحقق النظام في العمل وخدمة المستفيد سواء كان مواطناً أم مقيماً بكفاءة وسهولة.

وللحكومة الإلكترونية تطبيقات عديدة في دول كثيرة على مســتوى العالم وتشترك جميعهــا في تحقيق هدف أساســي موحــد وهو التحول إلى الحكومــة الذكية. ومن أهم وأنجح الحكومات الإلكترونية في العالم كوريا وأســتراليا وسنغافورة، ومن الدول العربية البحرين في المركز الثامن عشر عالمياً والأولى عربياً، في حين قفزت المملكة العربية السعودية إلى المركز السادس والثلاثين، واستمرت في المحافظة على مكانتها ضمن قائمة أفضل ٢٠ دولة على مستوى العالم في مجال تقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، كما أنها تحتل المرتبة الثامنة من بين ٤٧ دولة رائدة في التعاملات الإلكترونية بقارة آســيا، ومصنفــة ضمن أفضل دول العالم في مجال نشــر المعلومات والبيانات الحكومية. وذلك وفقاً لما جاء في التقرير العالمي للأمم المتحدة الخاص بمؤشرات تقدم جاهزيــة الدول للحكومة الإلكترونية والمصدر فــي يونيو ٢٠١٤، ويُوصف هذا

التقرير بالأهم والأشـــمل لقياس جاهزية الحكومـــة الإلكترونية والوحيد عالميًا الذي يعمل على تقييم جميع دول العالم الأعضاء ١٩٣ دولة في الأمم المتحدة.

E-Government Development Index - Top 10 Countries

Country	Index
Republic of Korea	0.9462
Australia	0.9103
Singapore	0.9076
France	0.8938
Netherlands	0.8897
Japan	0.8874
United States of America	0.8748
United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	0.8695
New Zealand	0.8644
Finland	0.8449

التقرير العالمي للأمم المتحدة الخاص بمؤشرات تقدم جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية، يونيو ٢٠١٤

(المصدر : http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf)

ويعد نظام الدفع الإلكتروني (سداد) والمنفذ في المملكة العربية السعودية تطبيقاً عالي الجودة في ضبط وتيســير عملية ســداد وتحصيل الأموال العامة. حيث تقوم وزارة المالية بصياغة الخطط اللازمة من أجل تطوير آليات تحصيل الإيرادات العامة. ويتم ذلك بالتنسيق مع الجهات المسئولة عن تحصيل هذه الإيرادات، إذ تتكامل الجهود فيما بين الجهات المختلفة سعياً في تطوير الخطط لربط الجهات الحكومية بالأنظمة الآلية، ومنها تطوير خدمات الدفع الرقمي المســتخدمة في ســداد رسوم الخدمات العامة والتحصيل الإلكتروني بسرعة وكفاءة مع تحقيق عوامل المطابقة والرقابة على المال العام.

وتنفيـذاً لتطبيقـات الخدمـات الحكومية الذكيـة، فقد قامـت المديرية العامة للجوازات بإصدار سلسـلة من الخدمات الإلكترونية كخدمة أبشر وخدمة الاستعلام عن معلوماتك في الجوازات وخدمة إشـعار Isha'ar والاستعلام عن العمالة الجديدة والزائريـن وخدمة مقيـم Muqeem والاسـتعلام عن صلاحية الإقامـة، كما قامت الجوازات السعودية مؤخراً في أغسطس ٢٠١٤ بتجديد الجواز السعودي إلكترونياً.

وتعـد خدمة الجوازات الإلكترونية (أبشـر) خطوة مهمة لتيسـير عملية إصدار التأشـيرات إلكترونياً وبدون الاحتياج لأي تعامل ورقي تبعاً لهذه الخدمة، فلن يحتاج المقيم المسـافر حمل ورقة بيانات التأشيرة للمغادرة أو القدوم، بل يكتفى بالبيانات الموجودة في النظام الآلي والتي يمكن الاطلاع عليها عبر الموقع الإلكتروني. وقد تم إبلاغ جميع الجهات ذات العلاقة بذلك لتحقيق التكامل في سير الإجراءات.

كما تتيح هذه الخدمة لصاحب العمل إصدار وتجديد الإقامة عبر خدمات الجوازات الإلكترونية (أبشـر) مما يعمل على تيسير سريان صلاحية إقامات عمالتهم في جميع الأوقات وسـتمكن صاحب العمل من مراجعة مواقع الجوازات لاستلام بطاقة الإقامة بشكل مباشر.

إن نظام سـداد الذي تعمل على تنفيذه وزارة المالية بالتنسـيق مع مؤسسة النقد العربي السعودي والقائم بتحصيل رسوم الخدمات العامة إلكترونياً عن طريق الاستغناء كلياً عن الإيصالات اليدوية والطوابع الورقية التقليدية، وتطبيق استخدامات الملصقات الرقمية يتميز بالعديد من الفوائد ويحقق الكثير من المنافع لعل أهمها:

- تبسيط الإجراءات على المواطن والمقيم في عمليات سداد الرسوم الحكومية.
- بناء قاعدة معلومات عريضة.
- الإلمام بالخدمات الإلكترونية الحديثة.
- إمكانية التحصيل طوال اليوم وخلال أيام الأسبوع بدون إجازات أو أوقات دوام.
- تحويـل أسـاليب الدفع إلـى الطريقـة الإلكترونية تواكبـاً مع التطـورات التقنية الحديثة.
- فتح القنوات البنكية لجميع الجهات الحكومية.
- زيادة فعالية التحصيل تعمل على زيادة الإيرادات وزيادة الإنتاجية.

- سرعة سداد الفواتير والإيصالات.

- تسهيل آليات مطابقة الفواتير ومتابعة مسار الفواتير المحصلة عبر النظام؛ وتيسير عمليات المطابقة.

- اختصار الوقت والجهد والتكاليف.

ومن الجدير بالذكر أن الجوازات تسعى من خلال هذه الخطوة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وللاستفادة من جميع خدمات الجوازات الإلكترونية (أبشر) المقدمة مجاناً ينبغي على المستفيد التسجيل في الموقع الإلكتروني للجوازات (www.epassport.gov.sa) ومن ثم تفعيل هذا التسجيل بإثبات هويته عبر الوسائل المتاحة لذلك.

الباب الرابع

الإستراتيجيات التسويقية للخدمات الحكومية

الفصل الأول

إستراتيجية المنتج

مستويات تقديم الخدمة في القطاع الحكومي:

يشـهد قطـاع الخدمات في الجهـات الحكومية تطوراً ملحوظاً ونمواً سـريعاً على المسـتوى الكمي والنوعي، بسـبب زيادة دخول المواطنين وارتفاع مسـتوى معيشـتهم في معظم بلاد العالـم، مما جعل الإنفاق على الخدمـات حافزاً كبيراً لحياة أسـهل، بالإضافة إلى التحديات اليومية الهائلة، سـواء أكانت على الصعيد الاجتماعـي والاقتصـادي أم التعليمـي أو الصحي في ضوء التقـدم التكنولوجي المعاصر المتنامي، كما أن نشـوء وتطور بعض المفاهيم كالشراكة بين القطاعين العـام والخاص وخصخصة شـركات القطاع العام وغيرها أولـى اهتماماً خاصاً للخدمات الحكومية وللمواطنين المسـتفيدين أيضاً الذين هم محور الاهتمام في تقديم الخدمات.

والخدمـة الحكومية المعاصرة أصبحت تضاهي فـي خصائصها خدمات القطاع الخـاص إلـى حد كبير لمـا لاقته الأولى من تميـز ونجاح في الثانيـة، ومن ثم فهي لا تختلـف كثيـراً عن الخدمات الخاصة مـن حيث مفهوم الخدمـة الحكومية والتي تعـرف بأنها مجموعة من الأنشـطة والعمليات والجهود التي ينتـج عنها منافع غير ملموسـة وتقدمها الجهات الحكومية للمستفيدين، سواء كانوا مواطنين أم مقيمين أو مسـتثمرين، وبالطبع لا ينتج عنها أية ملكية وإن كان تقديمها قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.

وتتكون الخدمة الحكومية من الخدمة الجوهر وخدمات تكميلية وأخرى مساعدة، وقد أشـار الكتاب إلى مكونات الخدمة بصفة عامة في الباب الثاني، في حين يتناول ذلك في هذا الباب بصورة خاصة في الخدمة الحكومية التي تتكون من:

١- **الخدمـة الجوهر:** وهي المكون الرئيسـي للمنفعـة الحقيقية التي تقدمها الجهة الحكومية تلبية لاحتياجات المستفيدين. فعلى سبيل المثال الخدمات الطبية التي تقدمها المستشفيات الحكومية تكون الخدمة الجوهر هي الكشف وتشخيص حالة المريض في مستشفى ما وفي وقت محدد.

٢- **الخدمـات التكميليـة:** وهي خدمات مكملة للخدمة الجوهر وتلعب دوراً رئيسـياً في تمييز الخدمة الجوهر عن الخدمات الشـبيهة الأخـرى، إذ إن بزيادة عناصر الخدمـات التكميلية ورفع مسـتوى أداء الموظفين يعمل علـى تعزيز القيمة التي يتلقاها المسـتفيد، ومن ثم رفع مسـتوى الخدمة، وطبيعـة الخدمة تحدد للجهة الحكوميـة الخدمات التكميليـة التي يمكن تقديمها بحيث تعـزز القيمة. ويمكن تقسيم هذه الخدمات التكميلية إلى:

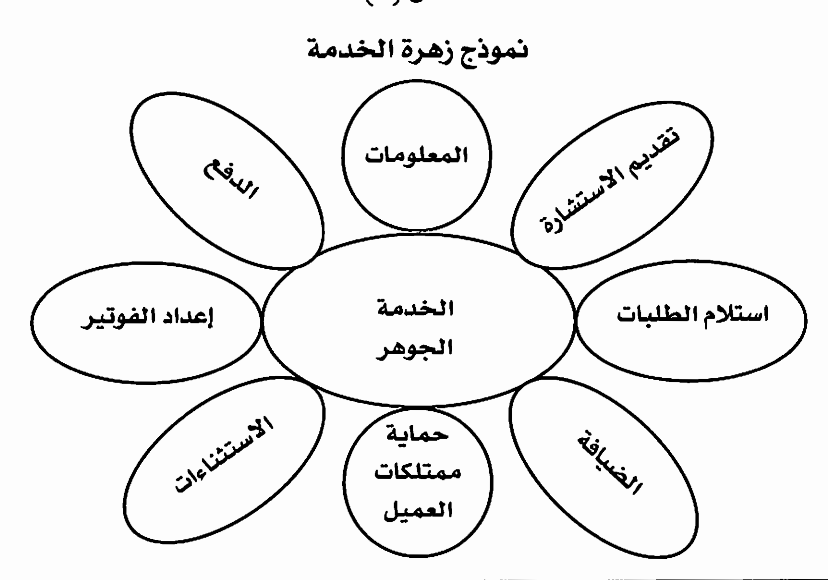
- **الخدمات المسهلة:** وهي نوع من الخدمات التكميلية للخدمة الجوهر تستخدم في عملية توصيل الخدمة أو تساعد في استخدام الخدمة الجوهر كالمعلومات والحجز والاستلام وإعداد الفواتير والدفع.

- **الخدمات المساعدة:** وهي نوع آخر من الخدمات التكميلية للخدمة الجوهر تستخدم في إضافة القيمة للمسـتفيدين كتقديم الاستشـارة وحسن اسـتضافة المستفيد وحماية حقوق المستفيد وتقديم الاستثناءات.

ويمكن تمثيل الخدمة الجوهر والخدمات التكميلية على شـكل زهرة تعرف باسـم نموذج زهرة الخدمة كما في الشكل التالي[1]:

شكل (١)

نموذج زهرة الخدمة



(١) بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات وتطبيقات، دار البازوري، عمان، ٢٠٠٩.

المعلومـات: يحتــاج المواطنون إلــى معلومات دقيقة وحديثة عــن الخدمة التي تقدمهــا الجهة الحكومية لكي تتحقق القيمة المرجوة من الخدمة، ففي مثال الخدمة الصحيــة فإن المعلومات التي يحتاج إليها المريض قد تكون عن: مكان المستشــفى وأوقــات الخدمة والتخصصــات المتاحة والتعليمات الطبية. ويســمى ذلك بتثقيف العميل من خلال وســائل الاتصال المختلفة كمراكــز المعلومات والحملات الإعلانية والمنشورات والإنترنت.

اسـتلام الطلبيات: عند تواجد المســتفيد يكون دور مقدم الخدمة عندها اســتلام طلبــه والحجز، وهنــا تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في جعل الخطوات أســهل وأســرع لكلا الطرفين. فمثلاً يحجز المريض موعداً للكشــف وفقاً للمواعيد المحددة من قبل المستشفى.

إعـداد الفواتيـر: فــي الجهات الحكوميــة التي تقدم خدماتهــا بالمجان أو بمبلغ بسيط رمزي يعد إعداد الفواتير غير منتشر، وفي مثال المستشفى يمكن اعتبار ورقة وصــف الدواء التي يكتبها الطبيب (مقدم الخدمة) بمثابــة الفاتورة، إذ إن الكثير من المستشــفيات الحكومية تتضمن صيدلية لصرف الــدواء الذي قد يحتوي على أنواع ومفردات ينبغي شرائها وليس صرفها.

الدفـع: في حالة وجود خدمات حكومية تحتاج إلى فواتير فإن ذلك يتطلب الدفع ففــي بعض المستشــفيات الحكومية تتضمن وحدات خاصة تقــدم خدمات مدفوعة وتستعمل الفواتير.

الاستشـارات: هـي خدمة مســاعدة وتتضمن حواراً لتســاؤلات المستفيد كي يتم إعطاء الحل لمشــكلته. وبالتطبيق على حالة الخدمة الطبية فإن الطبيب يتحاور مع المريض ويســأله عن الأعراض والمشكلات كي يلم إلماماً دقيقاً بحالته الصحية قبل تقديم أو اقتراح أي حل أو أسلوب لمعالجة المشكلة.

الضيافة: وهي حســن استقبال المســتفيد مدة انتظاره كي يحصل على الخدمة كتحية المســتفيد والترحيب به والاهتمام بالتجهيزات المحيطة به. ففي المستشفى مثلاً يجب الترحيب بالمريض والعناية بنظافة البيئة المحيطة والأدوات وغيره.

حماية ممتلكات العميل: الحفاظ على ممتلكات وأشياء المستفيد الخاصة عند وجوده في مواقع الخدمة، كتأمين مواقف مؤمنة للسيارات، الحفاظ على الأموال والأوراق.

الاستثناءات: تقدم للمستفيدين في حالات استثنائية خاصة كمعالجة الاعتراضات وحل المشكلات. وتُعد خدمة سيارة الإسعاف حالة استثنائية تقدمها المستشفى.

ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من أن الخدمة الحكومية هي مزيج من الخدمات الجوهـــر والتكميليـــة، إلا أنها لا تكتمـــل كعملية إلا بمعرفة درجة أو مســـتوى اتصال المســـتفيد بأنظمة تقديم الخدمة وخاصة أن المستفيد هو محور الاهتمام الأكبر في صناعة الخدمات المعاصرة، وتختلف مستويات الاتصال بالمستفيدين كما هو موضح بالشكل التالي:

شكل (٢)

أمثلة على درجة اتصال المستفيد بمقدم الخدمة الحكومية

أنواع الخدمات الحكومية:

تتعدد أنواع الخدمات الحكومية وفقاً لأسس تقسيم مختلفة حسب نوع النشاط الحكومي وحسب نوع المنظمة إذا كانت حكومية أو شبه حكومية وحسب نوع المتعاملين (مواطنين، مقيمين، مستثمرين، زائرين) وبصفة عامة يمكن تقسيم الخدمات الحكومية إلى صنفين رئيسين هما:

- خدمات المؤسسات الحكومية (G2G): وهي الخدمات التي تقدمها الجهات الاتحادية إلى جهات حكومية أخرى سواء كانت اتحادية أو محلية.
- خدمات المتعاملين (G2P): وهي الخدمات التي تقدمها الجهة الحكومية الاتحادية إلى المتعاملين الأفراد أو قطاع الأعمال ويمكن تصنيف خدمات المتعاملين ووفقاً لبرنامج لخدمة الحكومية المتميزة ووفقاً لبرنامج الخدمة الحكومية المتميزة ضمن خمسة أنواع رئيسية:

١ - الخدمات الإجرائية: وهي جميع أشكال المعاملات الحكومية المتعارف عليها التي تلبي حاجة لدى المتعامل، كإصدار هوية أو جواز سفر.

٢ - الخدمات المعلوماتية: وهي خدمات تنقل المعلومات من الحكومة إلى المتعاملين، مثل حملات التوعية، أو الاستفسارات.

٣ - الخدمات الاجتماعية: وهذه الخدمات تعزز رفاهية المجتمع أو فئة منه، مثل خدمات الرعاية الصحية الأولية.

٤ - الخدمات الضبطية: جميع الخدمات التي ينبغي على المتعاملين أن يخضعوا لها وفقاً لتشريعات ولوائح الدولة، كعمليات التفتيش المنظمة.

٥ - الخدمات التجارية: هي خدمات مقدمة من أجل تأمين دخل وإيراد للحكومة، كبيع الإحصاءات الوطنية كالتعداد السكاني.

بالإضافة إلى ذلك فإن الخدمات يمكن تقسيمها من حيث ال٨٩/هيكلية إلى:

- خدمات رئيسية: وهي الخدمة الأساسية ويندرج تحتها الخدمات التكميلية والخدمات الفرعية، مثل إصدار إقامة.
- الخدمات الفرعية: هي الخدمات المساعدة كما تمت الإشارة سابقاً وهي التعديلات التي تضاف للخدمات الرئيسية على حسب نوع المتعاملين المستفيدين أو غرض الخدمة، مثل إصدار إقامة مستثمر.

- الخدمات التكميلية: خدمات تلحق بالخدمات الرئيسية، مثل تجديد إقامة مستثمر.

ولصورة أكثر إيضاحاً يمكن تمثيل هذه الخدمات عن طريق نموذج للإقامة وشئون الأجانب بعجمان وهو على النحو التالي:

شكل (٣)

نموذج للإقامة وشئون الأجانب بعجمان

مثال على تصنيف خدمات الإدارة العامة للإقامة وشئون الأجانب عجمان			
الخدمات الرئيسية	**الخدمات الفرعية**	**الخدمات التكميلية**	**نوع الخدمة**
الإقامة	إصدار إقامة	تجديد إقامة	إجرائية
		إلغاء إقامة	
		نقل إقامة	
	إصدار طلبات إقامة المرافقين	طلب إضافة مرافق طلب نقل مرافق طلب فصل مرافق	إجرائية
	إصدار طلب نقل كفالة	نقل كفالة من القطاع العام إلى القطاع العام (للأفراد)	إجرائية
		نقل كفالة من القطاع العام إلى القطاع الخاص (الأفراد)	
		نقل كفالة من القطاع الخاص إلى القطاع الخاص	
	إصدار طلبات التصاريح	تصريح عمل للقطاع العام	إجرائية
		تصريح عمل للقطاع الخاص	
		تصريح إقامة بدل فاقد	
		تصريح إقامة بدل تالف	

ومثال آخر على تصنيف الخدمات الحكومية مركز الاتصال الوطني (آمر) للتعاملات الإلكترونية الحكومية، الذي جاء تأسيسه بعد إقراره من قبل اللجنة الإشرافية العليا لبرنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية "يسّر" ليصبح مركز اتصال ودعم موحداً للجهات الحكومية عبر عدد من القنوات المختلفة، ليعمل وفق أفضل المواصفات الفنية والأمنية وليسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للتعاملات الإلكترونية الحكومية بالمملكة.

وتقــوم فكرة عمل مركــز الاتصال الوطني على خدمة المجتمع الســعودي بتقديم الدعم والرد على الاستفسارات سواء كانت استعلامية أم إجرائية فيما يتعلق بالخدمات والتعاملات الإلكترونيــة الحكومية المقدمة من الجهات الحكومية للمســتفيدين من مواطنيــن ومقيمين وقطاع الأعمال وجهات حكومية أخرى، وذلك عبر تواجد موظفين مدربيــن ولديهم المعلومــات الكافية حول جميع الخدمات لــكل جهة حكومية بالآلية والكيفية السليمة، علماً أنه سيتم تنفيذ ذلك عبر عدة قنوات تشمل ما يلي:

- تقديم خدمات مركز الاتصال عبر الهاتف (الثابت ،الجوال، والرد الآلي IVR سواء دولي أو محلي والرسائل النصية) من خلال الرقم ١٩٩٠٩٩
- تقديم خدمات المركز عن طريــق الإنترنت (التصفح، البريد الإلكتروني، المحادثة الحية) عبر الموقع www.199099.gov.sa
- تقديم الخدمات عن طريق الفاكس والبريد.
- تقديم الخدمات عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي.
- تقديــم خدمات المركز بجميع أنواعها خلال هذه القنوات ســواء كانت اســتقبال/ الواردة inbound أو المرسلة outbound.
- تقديم الخدمات بجميع أنواعها سواء كانت استعلامية أو إجرائية.

ومن الجدير بالذكر أن هناك تصنيفات أخرى حســب ما تصنفه حكومة كل دولة، فعلى ســبيل المثال قامت حكومة دولة الإمارات بإطلاق برنامج لتصنيف مســتويات الخدمة الحكومية من خلال تصنيف جميع منشــآت الخدمات الحكومية وفق معايير صارمة ودقيقة تصنف المنظمة من نجمة واحدة حتى سبع نجوم، وهو مايشبه تصنيف نجوم الفنادق حسب مزاياها.

يهــدف هذا التصنيف تحقيق أعلــى قدر من رضا المتعامليــن وتقديم خدمات منافسة للقطاع الخاص. ويشمل ذلك الخدمات التي تضيف قيمة للعميل (الضيافة) كابتســامة موظفي الخدمة، وتقديمهــم التحية، و(خدمة المعلومــات) الإجابة عن تســاؤلات المتعاملين، وســرعة الرد على هواتف المتصلين، ومــدة تقديم الخدمة، وتصميــم خدمة تشــبع احتياجــات كل مواطن مما يعمل على إيجاد تنافســية على المستوى العالمي.

إستراتيجيات تطوير الخدمات العامة القائمة:

فـــي إطار رفع مســـتوى الخدمات الحكومية وجميع أطـــراف الخدمة من موظفين ومتعاملين والارتقاء بســـلوكيات وإســـتراتيجيات تقديم خدمات متميزة ، فإنه لابد من إحـــداث تطوير جذري وفعال فـــي مجال تقديم الخدمة العامـــة القائمة والعمل على تطويرها باستمرار.

إن تواصل الحكومات الدائم مع مواطنيها وأصحاب الأعمال ومؤسســـات المجتمع والجهات الاتحادية أصبح ضـــرورة ملحة للتفاعل الإيجابي البناء بين جميع الأطراف ومن أجل الاستفادة من الخدمات المقدمة وتوصيل الملاحظات والآراء. لذا كان من الضروري أن تتبنى الجهـــات الحكومية مفاهيم التكنولوجيا الحديثة لتطوير خدماتها والارتفاع بمستوى جودتها وزيادة رضا جميع المتعاملين.

وفي ضوء ذلك، نشـــأت إســـتراتيجية الخدمات الإلكترونية بصفتها وسيلة لتطوير وتحســـين الخدمات الحالية على نطاق الدوائـــر الحكومية، وإلحاق ذلك بخطة تنفيذ رئيسية تتضمن مبادرات ومشاريع تغطي المتطلبات المالية والموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الإســـتراتيجية. وتهدف هذه الإستراتيجية في المقام الأول إلى جعل الحكومة أكثـــر قربًا من المتعاملين عن طريق تقديم وتوصيل الخدمات لهم إلكترونياً عن طريق الحاسب الآلي.

وبتســـليط الضوء على واقع الخدمات العامة المعاصرة في المؤسسات الحكومية والخاصة، والصورة الذهنية المأخوذة من قبل المواطنين عنها، والتعرف على التجارب العربية والعالمية الناجحة في تطوير الخدمات العامة ودور كل من المنظمات للوصول إلـــى الطرق المثلى في تقديم الخدمات والتحديات والصعوبات التي تواجهها وســـبل التغلـــب عليها من خلال التعرف على أســـاليب وإســـتراتيجيات تطوير هذه الخدمات وتمكين المشاركين من ربط الخدمات المتميزة بجودة الخدمة، فإن ذلك يتحقق بوضع وتطوير إستراتيجية إلكترونية لتقديم الخدمات.

تتطلـــع إســـتراتيجية الحكومة الإلكترونية في عصر تقنيـــة المعلومات إلى تحقيق أهـــداف طموحة ومتـــاح تطبيقها من خلال موارد الدولة المتاحة بصورة تســـعى إلى تحقيق التميز في المعاملات والعمليات الحكومية، من خلال رفع جودة وكفاءة وفعالية الخدمة في جميع مراحلها وتشـــجيع تبـــادل الآراء والتعاون والمشـــاركة الفاعلة من المتعاملين، وإرساء ثقافة العمل الجماعي والابتكار وروح المبادرة.

وتتضمن إستراتيجية تطوير الخدمات الحكومية والتوجه بها إلى خدمات إلكترونية عدة إستراتيجيات مترابطة ومتكاملة، وهي كالتالي:

١ - إستراتيجية القيادة الفعالة والتغيير: إذ إن القيادة لها دور كبير في نجاح وفشل المبادرات في الحكومة الإلكترونية وتحقيق الفائدة القصوى من تكنولوجيا المعلومات ومواردها البشرية وتأهيل فريق العمل.

٢ - منهجيات التخطيط الإستراتيجي: لا يمكن بناء مشروع حكومي إلكتروني متميز إلا عن طريق ممارسة المفاهيم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من أجل دعم تقنية المعلومات وخدمات الحكومة الإلكترونية.

٣ - إعادة هندسة إجراءات العمل في مشاريع الخدمات الإلكترونية وخطط التنفيذ: وتتمثل في المراحل الرئيسة لإعادة الهندسة والقياس والتحول إلى مؤسسات إلكترونية.

٤ - إستراتيجيات الأمن والخطط لحماية مشاريع الحكومة الإلكترونية: وتشمل حماية وأمن الشبكات والبنية التحتية وحماية وأمن نظم التشغيل.

٥ - الإستراتيجيات والتكنولوجيات المساعدة: الأنظمة التكنولوجية الحديثة وتطبيقاتها المتكاملة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وبصفة عامة، تتطلب إستراتيجية تطوير مشاريع الحكومة والتعاملات الإلكترونية تطوير كفاءات مديري تلك الإدارات وموظفي الخط الأمامي من جهة وتوعية المتعاملين من جهة أخرى لكي يتم التواصل وإدارة توقعات العملاء بشكل فاعل بغرض إنتاج خدمة متميزة نتيجة ربط أساليب تطوير الخدمات بتحقيق مفاهيم الجودة الشاملة سعياً بذلك في تحسينها لتلبية متطلبات نهج التحول الإلكتروني في ضوء التحول السريع إلى مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة والارتقاء بمستوى التنافسية لخدمات الدولة في مجال الحكومة الإلكترونية وتحقيق تنمية مستدامة للاقتصاد الوطني.

إستراتيجيات تصميم عمليات الخدمات:

إن تصميم عمليات الخدمة يدخل ضمن أطر العمل التي تنتمي لها مهام التغيير والتطوير بالمنشأة التي ينتج عنها هيكلية عمليات جديدة مترابطة وشاملة ومكملة لبعضها البعض، وهو ما يسمى بإعادة تصميم الخدمة وهندسة العمليات وفقاً

لرؤية المنظمة وإعداد سياسـات العمل وتعريف الأدوار ومسـؤوليات كل دور، مما قد يؤدي إلى تغيير جذري أو متدرج خلال مراحل التحسين. إن تحسين الخدمات عن طريـق إعادة تصميـم العمليات له أكبر الأثر في حـدوث تغييرات وتعديلات على عمليات الخدمـات، لأنها تقوم على دراسـة الوضع الحالي لمسـار العمليات وتسـهيل الإجراءات وسـرعة تقديم الخدمات بهدف رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المسـتفيدين. وذلك لكون التعاملات الإلكترونيـة الحكومية لا تقتصر على التقنيات فحسب، بل تتعداها لتدخل في تصميم العمليات وسير المعاملات وتمثيل الأدوار ورضا المسـتفيدين على سـرعة وجودة تكلفة الخدمـات الحكومية التي تقدمها التعاملات الإلكترونية.

يتطلـب أي نموذج وجود رسـومات ومخططات هندسـية وخرائـط مرئية، وهذا الأسـلوب هو أداة إدارية تسـاعد مسـوقي الخدمة في إبراز وتأكيـد أهمية تصميم الخدمة المسـاعدة في تطوير أسـاليب متطورة وتمكين الإدارة من مناقشة تأثيرات المتغيرات البنيوية المحتملة مثل نطاق الخدمات أو تعديلها وفقاً لرغبات المستفيدين، وتتضمن عملية تحديد الخدمة المراحل التالية تمثيل الخدمة على شكل هيكل جزيئي وتقسـيم وتجزئة العملية غيـر المتماثلة إلى خطوات منطقية ثم تشـخيص عناصر العملية غير المرئية (المكتب الخلفي) بالنسـبة للمسـتفيد. ويتم بذلك رسم خرائط الخدمـة (blueprints) لتوضيـح عناصر الخدمة والعلاقات التفاعلية بين مؤسسـة الخدمة والمسـتفيدين، وكذلـك توضح هيكلية الخدمة وخـط التفاعل وخط الرؤية وخط التفاعل الداخلي وخط التنفيذ.

ولتوضيـح خارطة الخدمة دعنا نتفحص أحد عناصر عملية الخدمة في الشـكل التالي:

شكل (٤)
أحد عناصر عملية الخدمة

عملية الخدمة

المستفيد
(الزبون)
المكتب
خط التفاعل
الأمامي
العاملون في
خط الرؤية
هيكل الخدمة
الواجهة الأمامية
خط التفاعل
الداخلي
موظفو الدعم
المكتب
خط التنفيذ
الخلفي
الخدمات الإدارية

تعمـل تصميـم الإجـراءات في المنشأة على إدارج عمليات المنشأة ضمن نموذج عمـل مطور يحقق الأهداف المرجوة ويضمـن توفير جودة الأداء المطلوبة من خلال منهجيـة متكاملة وإجراءات لإدارة العمليات ومتابعة الأداء وتقييمة وقياسـه لتحقيق النتائج المرجوة عن طريق اتباع مراحل معينة وبتسلسـل محدد وبالخضوع لأنشـطة وممارسات وعمليات مختلفة للحصول على أفضل المخرجات وتحقيق أفضل النتائج. وتبدأ بتوثيق العمليات الحالية ثم تحديد العمليات المرادة وتحليلها ثم تصميم الخطة. ومثال ذلـك ما قدمه برنامج التعاملات الإلكترونية «يسـر» الـذي يوضح بالتفصيل منهجية إعادة تصميم إجراءات الخدمات الحكومية بالمملكة العربية السـعودية. كما قامت دولة الإمارات باعتماد تطوير إسـتراتيجية الحكومة الإلكترونية الاتحادية على إطـار عمل مكون من من ثلاثة أبعاد هي الخدمات الإلكترونية والجاهزية الإلكترونية للجهات الحكومية وبيئة تقنية المعلومات والاتصالات.

وأخيـراً إن تصميـم العمليات بحيث تكون قابلة للتنبـؤ بنتائجها يرفع القدرة على ملاحظة مسـتوى الجودة، ومن ثم تحسـين العملية في الوقت المناسـب وخاصة أن

الاتصال مع المتعاملين يعمل على إيجاد مزيج خاص من تدفق العمليات حسب الخدمة التي يرغب فيها كل متعامل، ومن ثم تحقيق درجة عالية من الجودة والفعالية ضمن الدوائر الحكومية سعياً في تحقيق الاتصال المستمر مع العملاء وتحديد أقل نسبة لرضاهم عن الخدمات وتحقيق هذه النسبة كأقل مستوى للجودة ومحاولة الوصول إلى عملاء راضين جداً عن العمليات الحكومية.

دورة حياة الخدمة العامة والإستراتيجيات التسويقية الخاصة بكل مرحلة:

في العصر الحديث مع تطور مفهوم التحول الإلكتروني للخدمات تبعاً للقفزات العالمية المتسارعة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، لم يعد تبني التقنيات في تقديم الخدمات خياراً، بل باتت حاجة ملحة؛ لمواكبة العالم اليوم ليس في قطاع الأعمال فحسب ولكن تعاظمت أهميتها بصفة خاصة في الجهات الحكومية، حيث إنها تمثل عاملاً حاسماً في عملية تحول الأعمال وانتقالها للمستقبل، وفي حالة عدم استجابة هذه الجهات الحكومية لعجلة التقنية وجعلها أساساً في صياغة إستراتيجيتها فبالتأكيد ستواجه خطر التأخر عن عجلة النمو المتسارعة؛ لذا فإن معظم القطاعات الحكومية الآن تعمل على تقديم عدد من الخدمات الإلكترونية ذات كفاءة عالية وفي مختلف المجالات. ولكن هنا يكمن التساؤل عن دورة حياة تلك الخدمات العامة، إذ إن لكل الخدمات دورة حياة مشتركة في مراحلها بغض النظر عن حجم المشروع والمدة أو إن كان مشروعاً مركباً أو بسيطاً.

وقد أشار الكتاب سابقاً إلى دورة حياة الخدمة والتي لا تختلف كثيراً عن دورة حياتها في الدوائر الحكومية، فعند تطوير أي خدمة بدءاً بفكرتها وانتهاءً بتشغيلها، هي سلسلة عمليات متكاملة تتم في خمس مراحل أساسية متتابعة على النحو التالي:

١. مرحلة تحديد الخدمة (الأفكار): وهي مرحلة تكوين الأفكار وغربلتها وسؤال العملاء عن احتياجاتهم المختلفة مما يوجد نوعاً من الوعي عن أهمية الدور الذي تقوم به الجهة الحكومية في تنمية المجتمع ومدى حرص المنظمة على مشاركة أفراد المتعاملين.

٢. مرحلة الإعداد أو الصياغة (دراسة الجدوى): دراسة إمكانيات الدولة والموارد المتاحة من النواحي الفنية والبيئية والسوقية والمالية والاقتصادية.

٣. مرحلة تقييم الخدمة (تقييم دراسة الجدوى للتوصل إلى قرار).

٤. مرحلــة التصميم والتنفيذ (تنفيذ وإطلاق الخدمة): عملية تدبير أو حشــد الموارد التي تبدأ من الخطوة الأولى في دورة حياة الخدمة بالإضافة إلى التعرف على الموارد والإمكانيــات المتاحة التي يمكن اســتغلالها وتعبئتها وحشــدها عند البدء في تنفيذ الخدمة، بالإضافة إلى التدريب والتطوير والتعلُّم للمتعاملين وتطوير الكوادر البشرية والارتقاء بالعملية التدريبية، من خلال العديد من البرامج المطورة التي نقدمها.

٥. مرحلــة الدعم والتشــغيل والإدارة: وهي عملية ديناميكية ومســتمرة وتزيد فيها المشاركة بالجهد والوقت مع المتعاملين على اختلاف مستوياتهم في تنمية المجتمع في جميع مراحل وخطوات دورة حياة الخدمة.

ويبين الجدول التالي مراحل تقديم الخدمة العامة والإستراتيجيات التسويقية لكل مرحلة:

جدول (١)

مراحل تقديم الخدمة العامة والإستراتيجيات التسويقية

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم (الفكرة ودراسة الجدوى)	التصميم	الدعم	التنفيذ
أولاً: المجالات الوظيفية	التمويل والرقابة	العمليات والتسويق	التطوير	الإدارة
(الخصائص) الموارد	لا تحتاج موارد	تحتاج	تحتاج	تحتاج
التكاليف	مرتفعة للجهة	متوسطة للجهة	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل
المنافع	سالبة	ترتفع نسبياً	ترتفع	تنخفض
العملاء	مبدعون	أول من يتبنون الجديد	الأغلبية	تتحقق استفادة
المنافسة والتنافسية	عددهم قليل	يتزايد العدد	يستقر العدد	يقل العدد
ثانياً: الأهداف التسويقية	إدراك المواطن بالخدمة المطورة	زيادة القدرة التنافسية	زيادة المنافع والمحافظة على المركز التنافسي	إدارة وتطوير الخدمة
ثالثاً: إستراتيجية المزيج التسويقي	تقديم خدمة رئيسة	تقديم أشكال من الخدمة	تعدد أشكال الخدمة حسب كل متعامل	تطوير بعض أنواع من الخدمات

ومـن الجدير بالذكر، أن طبيعة الخدمات الحكوميـة بصفة عامة هي الاعتمادية التـي تقتضي التكامل والترابط بين العديد من الجهات من أجل تنفيذ خدمة حكومية ما. ومن هذا المنطلق، فإن مفهوم التعاملات الإلكترونية الحكومية يتطلب من جميع الجهات الحكومية تقديم خدماتها اللازمة لإتمام الخدمات المقدمة من جهات حكومية أخـرى عبر قناة تكاملية حكومية واحـدة، ولعل أوضح مثال على ذلك هو ما قامت به حكومة المملكة العربية السعودية في برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية يسر في نظام تكامل (GSB) الذي يهدف إلى تفعيل عملية الارتباط وتبادل البيانات الحكومية المشتركة بين مختلف الجهات المرتبطة بالقناة.

العوامل المؤثرة في إستراتيجية الخدمة العامة:

إن عملية تطبيق الإسـتراتيجية عملية معقدة، وهي عبارة عن تحديات كبيرة تواجهها الإدارة، إذ إنهـا تتطلـب وقتاً وجهـداً لكي تنجح عملية التنفيـذ العملي وبذلك فإن على الإسـتراتيجية المقترحة التوافق مع الأبعاد الرئيسـية التي ينبغـي على إدارة المنظمة مواجهتها أثناء عملية التنفيذ، وهي بمثابة عوامل مؤثرة في إستراتيجية الخدمة العامة:

- الهياكل التنظيمية للمنظمات الحكومية: يمثل إحدى ركائز تنفيذ الإستراتيجية ويجب تنظيمه تبعاً لنوع الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا، فعلى سبيل المثال إذا كانت الإسـتراتيجية بسيطة فالأنسـب هو التنظيم الوظيفي، أما إذا كانت الإستراتيجية معقدة وتقوم على نمو المنظمة والتوسـع فيها وفي أنشـطتها فيكون التنظيم على أسـاس الغرض هو الأنسـب. وعلـى صعيد آخر فإنه يلزم تكويـن هياكل وظيفية لـلإدارة الحكومية وفريـق مؤهل ويمتلك خلفيات علمية، وخبـرات، ومعرفة فنية، قيماً ومعتقدات لأنماط إدارية، وبحيث تتوافق هذه المتطلبات مع الإستراتيجية مع مراعاة درجة المركزية واللامركزية في عمليات صنع القرار. كما يجب أن يتسـم الهيكل التنظيمي بالتنسـيق والتكامل بين الوظائف والوحدات حتى يتمكن من أداء وظائفه بكفاءة وفاعلية.

- الموارد المادية والتمويل والكفاءات البشـرية: يتم تمويل الجهات الحكومية من وزارة المالية إذا تمت الموافقة على وثيقة قانونية ومحاسـبية تسـمى الموازنة التقديرية وتعدها الجهة في نهاية كل سنة مالية بالإضافة إلى أن مصادر أخرى تمثل إيرادات للجهـة الحكومية كالـزكاة والضرائب والجزاءات والغرامات والرسـوم وخصخصة المؤسسـات الحكومية والاقتراض الطويل الأجل من الجهات الاتحادية. ومن جهة

أخرى يتأثر نظام الأفراد والموارد البشـرية في المنظمة بالإسـتراتيجية والعكس، لذلك يجب أن يكون هناك توافق بين كل من الإسـتراتيجية ونظام الموارد البشـرية التـي تنفيـذ إستراتيجية الخدمة واسـتقطاب الكفاءات البشـرية المؤهلة وتوفير التدريب اللازم لها لتنمية مهاراتها. فعلى سبيل المثال، تتطلب إستراتيجية الاهتمام بجودة الخدمة تدريـب وتطوير الموظفين مقدمي الخدمة بصفة خاصة، والاهتمام بأنظمة تقييم الأداء التي تعتبر الجودة مؤشـراً رئيساً وتحديد الوظائف، والاهتمام بأنظمة المشـاركة والحـوافز المعتمدة على الجودة، كمـا أن إستراتيجية تخفيض النفقات إنتاج الخدمة مثلاً تتطلب الاقتصار على الضروريات ووجود أسـاس لتقييم الأداء ومحاسـبة العاملين. وعمل سـلم لمسـتويات الرواتب مع ربط دقيق لأنظمة الحوافز الإنتاجية، في حيـن أن إستراتيجية ابتكار الخدمات تتطلب زيادة المعرفة والاطلاع.

- نظم العمل والإجراءات والتشـريعات، المعلومـات، التكنولوجيا: إن إعادة النظر في التشـريعات الإدارية التسـويقية في الأجهزة الحكومية أصبح ضرورة لاغنى عنها، إذ إن نجاح إسـتراتيجية الخدمة يعتمد بالدرجة الأولى على توافر معلومات دقيقة وحديثة من مصادر موثوقة، وأيضاً مع تطور أساليب التقنية الحديثة لابد من توفير المخصصـات المالية الكافية لتمكين الأجهزة الحكومية من الحصول على الخدمة بالوسائل التكنولوجية اللازمة وتحديثها وتطويرها.
- عامل الزمن قبل وأثناء تنفيذ الإسـتراتيجية فهو يمثل سـلاحاً إسـتراتيجياً وميزة تنافسية مهمة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة.
- تعريف وإعلام الموظفين بالخطة الإسـتراتيجية عند الانتهاء من إعدادها والحرص على الفهم الجيد لها والالتزام التام بها.
- تعبئة الجهود داخل المنظمة في اتجاه الخطة المرسومة.
- وضع مستويات الأداء وإعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم إعداد مسويات الأداء لكل المجالات الإسترتيجية المهمة ويمكن ذلك من تحديد مستويات الانحراف عن مستويات الأداء المحددة مسبقاً.
- تشـجيع الباحثين والدارسـين علـى إجراء دراسـات مقارنة للعوامـل المؤثرة في إسـتراتيجية الخدمة الحكومية في مختلف الأجهزة في القطاعين العام والخاص، بهدف تحليلها والتوصل إلى اقتراحات مناسبة للخدمة العامة.

التمايز في إنتاج الخدمة العامة:

تشغل إنتاجية مقدمي الخدمة في القطاع الحكومي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين وصناع القرار، وذلك كون إنتاجيــة الموظف الحكومي منخفضة جداً مقارنة بموظف القطــاع الخــاص، مما يؤثر بالتبعية فــي جودة الخدمات الحكوميــة المقدمة. وقد يكون ســبب ذلك كما ورد ببعض الدراسات الميدانية انخفاض مستوى الأجور، أو قلة ساعات العمل، أو روتين الأنظمة واللوائح وضعف سبل التحفيز.

وبالإضافة إلى العوامل الســابقة التــي تعد بمثابة محدداً أساســياً لكفاءة الأداء الوظيفي لموظفي القطاعين الحكومي أو الخاص، تعد الإنتاجية مؤشــراً مهماً يوضح قدرة عناصر الإنتاج المختلفة على تحقيق مســتوى معين من الإنتاج، من خلال قيمة معينة من مدخلات الإنتاج، ومن هنــا فإن الإنتاجية تعني الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة هي المخرجات الفعلية نسبة إلى إجمالي المخرجات القياسية المتوقعة. أما الفاعلية فهي درجة تحقيق الأهداف. ويتم حســاب إنتاجية العامل بقياسها عن طريق حساب عدد الوحدات التي قام العامل بإنتاجها في وقت معين.

ومن خلال دراســات ســابقة تتناول موضوع محددات إنتاجية الموظف في قطاع الخدمات الحكومية، فإن هناك عدة عناصر مختلفة تؤثر في معدل إنتاجية الموظف، فالعامل الاقتصادي مثلاً يشــمل مســتوى الرواتب ونظام الحوافز المتبع، وانخفاض الأجر يعد عاملاً رئيســاً لتدنــي إنتاجية العامل، في حيــن أن العوامل الفنية تحتوي علــى الخبرة والمعرفة العملية، أو المســتوى العلمي، فمع ازدياد المســتوى التعليمي والمعرفي للعامل ارتفعــت إمكانياته وقدراته، ومن ثم إنتاجيته والعكس صحيح. كما أن المســتوى الصحي الذي يتمتــع به الموظف له علاقة وثيقــة بأدائه الوظيفي في جميع الميادين، ولعل هذا هو أحد أهم أسباب التباين في النمو الاقتصادي بين الدول المتقدمة والدول النامية.

ومــن ناحية أخرى تتأثــر إنتاجية مقدم الخدمــة بالكيفية التي يتــم بها عمليات الخدمــات. وللمســتوى التكنولوجي المســتخدم في العمليات علاقــة وثيقة بذلك، بالإضافة إلى بيئة العمل وبعض العوامل الاجتماعية والثقافية كتأدية الواجب والشعور بخدمة المجتمع والوطن. كما أن تخطيط المسار الوظيفي في القطاع الحكومي يؤدي دوراً مهماً بالنسبة لكل من الموظف والإدارة، إذ يجب وضع الموظف في المكان الذي يناسب إمكاناته الثقافية والبدنية والفكرية. فمثلاً، هناك بعض الموظفين لا يستطيع

تقديم خدمة للجمهـور، لأنه يفتقر إلى مهارات فن الاتصال، في حين قد يكون بارعاً فـي مكان آخر كإدخـال بيانات على الكمبيوتر أي أنه بعيد عـن التعامل مع الجمهور على الرغم من أنه يمكن التغلب على هذا وزيادة الكفاءة الإنتاجية للموظف عن طريق التعليم والتدريب.

ويتبيـن من ذلك أن عملية إنتاج الخدمة الحكوميـة تقوم على كل من: التمويل أو رأس المال المادي، ومقدمي الخدمة (عنصر العمل)، والتقدم التكنولوجي.

وبالاسـتناد إلى تبني ونشـر ثقافة التميز في المؤسسـات الحكومية، عن طريق الاهتمام بالجودة الشـاملة وصولاً بها إلى مرحلـة الأداء المتميز والحفاظ على تلك المجهودات بشتى الوسائل الممكنة. بحيث تعمل المؤسسات والأفراد على التميز في أدائهم للوصول إلى الممارسـات الدولية المثلى أو التفوق عليها. فإنه لابد من وجود أداة لتحفيـز وتطوير الأداء الحكومي من خلال التركيـز على تطوير جودة الخدمات المقدمـة للعملاء والمسـتثمرين، وأداة لتطويـر القطاع العام، وذلـك بوضع معايير ترسـي أسس التميز وتدعم السياسـات والبرامج والحوافز التي تؤدي إلى التميز في تقديم الخدمة والمهنية والسـلوك الأخلاقي، والعمل بروح الفريق، وتطوير الموظفين ورعايتهـم، وتلبية توقعات أصحاب العلاقة وتجاوزهـا، وتحقيق رضا متلقي الخدمة وضمان تكافؤ الفرص والمسـاواة بين الجميع. وتطوير في أداء الوزارات والمنشـآت الحكومية في خدمة المواطنين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيـم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشـفافية، كما تهـدف إلى تأصيل ثقافة التميز التي ترتكز على أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة.

إستراتيجيات الجودة في الخدمات الحكومية:

إن أهم أسـس نجاح مشـاريع الخدمات الحكومية الآن هو التحول الإلكتروني في المؤسسـات الحكومية، ويعتمد ذلـك على دعم ورعاية صناع القـرار والقادة وكفاءة التنفيذيـن والموظفين ودرجة إتقانهم في اسـتخدام النظـم التكنولوجية والإدارية الحديثة للتعامـلات الإلكترونية في تقديم الخدمات للمؤسسـات الحكومية الأخرى والقطاع الخاص والمواطنين والمقيمين والمستثمرين والزائرين.

وتعد مشاريع الحكومة الإلكترونية أحد تطبيقات إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي لرفع مسـتوى كيفية تقديم الخدمات الإلكترونية وتبسـيط الإجراءات في عصر تميز بسـرعة وتدفق المعلومات وجودة الخدمات مما يسـتوجب تطوير آلية العمل الإداري

من أجل الوصول إلى التميز المؤسسي الذي يتحقق عن طريق تمكين مفهوم إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم والتصورات ذات العلاقة لبناء تنافسية المؤسسات وضمان استمرارها في المستقبل من خلال تطوير وتطبيق إستراتيجيات المؤسسات، والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وربطه بالأهداف الإستراتيجية، وسبل تطوير معايير خدمات الحكومة الإلكترونية والعمل الإداري من خلال تطبيقات إدارة الاقتصاد المعرفي.

ويعد تقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً أحد أهم إستراتيجيات الجودة ويهدف إلى تحسين إجراءات وأساليب العمل في الوحدات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور، وتقديم خدمات سهلة وسريعة للمواطنين مع معالجة أي قصور أو معوقات قد تظهر في توقيت تقديم الخدمات، مع مراعاة ضرورة إيجاد علاقة طيبة بين المستفيدين وأجهزة الدولة ويتطلب ذلك إعادة هندسة العمليات وتغيير فعال في سلوك ومهارات ومعارف الموظفين بما يساعدهم في تأدية واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وذلك من خلال التدريب والتأهيل بما يتوافق مع الكوادر الوظيفة وتبني فلسفة التحسين المستمر، كما يجب تفعيل دور التسويق والعلاقات العامة في المنظمات الحكومية الذي هو سبب رئيسي أيضاً في تميز الخدمات.

ويقاس تميز الخدمات الحكومية بمستوى جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة ومواكبتها مع المسارات الإستراتيجية المرسومة. وفي الاتجاهات الحديثة أصبح من الضروري بناء منظومة رقمية ذكية معرفية بمعايير عالمية وتحقيق مبدأ التميز والتكامل في الخدمات المقدمة للمستفيد. فلم يتم الاقتصارعلى مجرد الحكومة الإلكترونية بل شمل ذلك التطور لوضع خطط إستراتيجية تدعم الحوكمة التقنية لتقديم خدمات إلكترونية بجودة فائقة تقلل الجهود والأخطاء والتكاليف وتحقق وتديم الميزة التنافسية، وبما يعزز الإبداع المستمر الجهود وتقليل الأخطاء والتكاليف ورفع مستوى وكفاءة الخدمات.

إستراتيجية التموضع السوقي:

اتضح سابقاً أن المنظمات الحكومية تحتاج إلى إعادة تموضع بهدف التكيّف مع عصر المعلومات. لذلك بدأت بعض الدوائر الحكومية في تغيير الكيفيّة التي تتعامل بها مع المواطن واستجابتها إليه، وبذلت الجهود للإمداد المعلوماتي بكفاءة، وتحديث المواقع الحكوميّة أو البوابات على شبكة الإنترنت، وتقديم الخدمات الإلكترونية من خلال توفير إمكانات التقنية لتلبية حاجات أفراد المجتمع والنهوض بدعم حكومة

الإنترنت، والحكومة الذكية (كالهواتف الذكية)، وديمقراطية الرأي بمساهمة الجميع في سَن السياسات ووضع برامج تستهدف الاستفادة القصوى من الخدمات من أجل مواكبة توقعات المستفيدين وتوجهاتهم ومواجهة التحديات.

وينبغي أن تكون توقعات المستفيدين هي مؤشرات وإرشادات لتوجهات الجهات الحكومية المستمر متعدد القنوات نحو الخدمات الإلكترونية وزيادة في الخدمات الإلكترونية الموجهة لكل من العملاء والمواطنين، علاوة على المبيعات التسويقية عبر البوابات الإلكترونية كشراء خدمة رصيد للجوال من شركة اتصالات حكومية (شركة مساهمة مملوكة بنسبة كبيرة لحكومة الدولة) كالشركة السعودية (STC) مثلاً عن طريق السوق الإلكتروني في الإنترنت.

ويتطلب ذلك وضع الأولويات كالحوسبة وإدخال البيانات الضخمة والأمن الإلكتروني وزيادة قدرات الحوسبة المتنقلة. وتزايد التدريب التقني وتطوير المهارات الحكومية والتخطيط الجيد للميزانيات والإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي العام. ومثال ذلك أن معظم المنظمات الحكومية الخليجية أعادت تموضعها في السوق بالضغط المتزايد باتجاه تطوير الخدمات الحكومية الإلكترونية امتثالاً للتوجهات الراهنة في السوق، مما يضمن تموضعاً سليماً يسمح لها بالاستفادة من النمو المتوقع في السوق.

وفي الفترة الأخيرة فإن هناك انفتاحاً على السوق العالمية لجذب الاستثمارات وإزالة المعوقات التجارية بحسب ما تنص عليه مبادئ منظمة التجارة العالمية، مما سهل عملية اتخاذ القرارات اللازمة لاتباع أفضل الإجراءات والسعي إلى تنفيذها بصورة أفضل من ناحية السرعة والجودة مما يجعل التموضع إستراتيجياً أي أن تقوم المنشأة بإنجاز موقع تنافسي مميز عن طريق تنفيذ عملها بطريقة مختلفة عن منافسيها من أجل تحقيق هدف محدد يميزها عن غيرها، وهو مسئولية الإدارة العليا التي ينبغي عليها البحث في كيفية تنسيق النشاطات الداخلية في إيجاد القيمة التي يرغب فيها العميل وكيفية تحديد أولويات وتثبيت ضبط النشاطات داخل المنظمة بحيث يترابط بعضها مع بعض ويعتمد بعضها على بعض بصورة منتظمة ومتعاونة ومتكاملة مما يضمن المواصلة والاستمرار بشكل متزن وواثق بحيث يفهم العميل النوعية التي تقدمها له.

إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة:

إن معظم الإســتراتيجيات الوطنية الجديدة لخدمــات الحكومة الإلكترونية تولي الجمهــور اهتمامــاً كبيراً وتعده المحور الأساســي الذي تدور حولــه أهم مرتكزات إســتراتيجية الخدمــات الجديــدة، وهــي التميز فــي الجيل القادم مــن الخدمات الحكومية التي تســتهدف العملاء. فلم يعد الاقتصار علــى تقديم الخدمات العامة بــل تطويرها وإصدار خدمات جديدة نابعة من نتائج وتوصيات البحوث التســويقية الخاصــة باحتياجات ورغبات وتوقعات المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال والزوار والمســتفيدين وتوفير أعلى معاييــر الخدمة العامة للمواطنيــن، وجعلها ذات قيمة مضافــة من خلال الابتكار والتنويــع والريادة وتبني الاتجاهــات الحديثة في تقديم الخدمات العامة بما يعزز الشــفافية ويزيد نطاق انتشار الخدمات لأكبر عدد ممكن. وبإنشــاء خدمات جديدة والارتقاء بمســتوى الخدمات الحالية لمنفعة جميع العملاء وتبعاً لمصفوفة آنســوف تتعين سبل إســتراتيجية تطوير الخدمات الجديدة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٢)

مصفوفة Ansoff لإستراتيجيات تطوير الخدمات الجديدة

	الخدمات	
	حالية	جديدة
الأسواق — حالية	١- إستراتيجية اختراق الأسواق	٣- إستراتيجية تطوير الخدمة
الأسواق — جديدة	٢- إستراتيجية تطوير السوق	٤- إستراتيجية التنويع

ووفقاً للجدول السابق تتلخص رؤية في أربعة موضوعات إستراتيجية:

١ - إســتراتيجية اختراق الأســواق: أي أن الخدمة حالية والسوق نفسه التركيز على الكفــاءة فتدعم المنظمة وجودها من خلال زيادة القدرة التفاوضية مع الموردين واســتغلال اقتصاديات الحجم والاســتفادة من أثر التجربــة وتكثيف الحملات الترويجية. مثل شــركة مايكروســوفت وويـنــدوز. وكمثال آخــر عن الخدمات

الحكومية التدريبية التي تقدمها الهيئات التدريبية لموظفي الدولة والتي تكثف الإعلان عن برامجها وخدماتها الحالية في سوقها الحالي.

٢ - إستراتيجية تطوير السوق: وذلك بتقديم الخدمات نفسها في أسواق جديدة كتوسعة شبكات الاتصالات لتتضمن القرى والأقاليم أو زيادة القنوات والمنافذ لتوصيل الخدمات ويكون هنا التركيز على المستخدم. ومثال ذلك شركة اتصالات الإماراتية عندما قامت بدراسة السوق المصري وافتتحت فرعاً جديداً لها في السوق المصري بنفس خدماتها، بالإضافة إلى إنشاء الاستراحات العامة والخدمات الحكومية التابعة لها في مناطق مختلفة.

٣ - إستراتيجية تطوير الخدمة: تقديم خدمات جديدة أو محسنة ويتطلب ذلك إمكانيات تقنية متطورة أو قدرات إبداعية للمنظمة مما يزيد من تطوير القدرات الإستراتيجية ويكون التصميم على مستوى الحكومة. فعلى سبيل المثال شركات التأمين تتخذ هذه الإستراتيجية منهجاً، فهي تطور وتنمي خدماتها باستمرار كوثائق التأمين على الحياة والتأمين الفوري الذي يصرف من ماكينات الصرف المتوافرة في الأماكن العامة والتأمين على الممتلكات والجوازات السعودية التي قامت بتطوير خدمة تجديد الجواز السعودي فأصبحت الخدمة تتم إلكترونياً منذ شهر أغسطس ٢٠١٤.

٤ - إستراتيجية التنويع: يعني تقديم المنظمة لخدمات جديدة في أسواق جديدة، وذلك بحثاً عن أفضليات التعاضد Synergy والقيمة المضافة التي تتحقق للمنظمة بجمع نشاطين مختلفين وتحقيق التفوق التنافسي بالتنوع والتجديد وتوسيع النشاط، وهي أكثر الإستراتيجيات خطورة مثل الخدمات المصرفية وأسواق الأسهم والبورصة والبنوك. وقد يكون التصميم فيما بين الجهات الحكومية بعضها مع بعض.

وتعد تصاميم ومعايير تكنولوجيا المعلومات هي الأساس لخدمات جديدة تقدمها الحكومة الإلكترونية، إذ إن اتباعها سيعود بالمنافع الكبيرة على جميع الجهات الحكومية، وذلك لكونها توفر إرشادات واضحة تكون بمثابة ضمان حماية كل النظم والإجراءات والتبادل الفعّال للبيانات فيما بينها وإعادة استخدامها في جميع دوائر وهيئات الحكومة. ولعل ما جعل ذلك أسهل وأبسط هو تجميع خدمات وتعاملات الحكومة الإلكترونية في بوابة إلكترونية واحدة كدفع فواتير الماء والكهرباء والمخالفات المرورية بالإضافة إلى تطوير دليل متكامل يوضّح للهيئات الحكومية كيفية دمج خدماتها الحديثة إلى البوابة.

ويتخلل ذلك دور التسويق في القيام بحملات دورية توعوية عامة تهدف إلى تثقيف الجمهور بإستراتيجية الخدمات الجديدة التي تقدمها الجهات الحكومية وبفوائدها المهمة وإنجازاتها وخطط نشرها وإعداد الجمهور لاستخدامها، كما يجب على الحكومة الإلكترونية وضع خطط تسويقية لتعزيز اعتماد واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات من جانب المستخدمين، ولاسيما إن كانت هذه الخدمات جديدة، ويؤثر ذلك في نجاح الخدمات على المدى الطويل.

ومن جهة أخرى يحصل الموظفون على تدريب مكثّف لضمان تنمية مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باستمرار لمستويات الوظيفة ومتطلباتها.

إن التوجهات العالمية الحديثة في تقديم الخدمات أصبحت الآن من خلال الأجهزة المتنقلة أكثر تطلعاً لتحقيق المزيد من الإنجازات المتميزة التي تطور وترتقي بتقديم الخدمات الحكومية من خلال قنوات مختلفة بما في ذلك الهواتف النقالة، مما يجعل من هذه الخدمات الجديدة تحظى بثقة الجمهور وتفاعلهم من خلالها بما يعكس تنامي تبني المفاهيم الجديدة والتطبيقات الحديثة في إنجاز مختلف المعاملات.

حالة تطبيقية (تطوير خدمات الحجاج والتيسير عليهم):

يزداد عدد الحجاج والمعتمرين سنوياً وباستمرار مما يزيد بالتبعية دور الجهات المسؤولة في تطوير خدمات الحجاج والارتقاء بمستواها لمساعدتهم على أداء مناسكهم بأمن وارتياح والحفاظ عليهم.

ومن هنا يبرز الدور الضخم والمهم الذي تقوم به حكومة المملكة العربية السعودية لتقديم الخدمات والتسهيلات وتحقيق الإنجازات والمشروعات الرائدة والتطورات المتلاحقة من أجل تلبية احتياجات ورغبات المستفيدين من الحجيج الوافدين من شتى بقاع الأرض، والمنحدرين من خلفيات اقتصادية واجتماعية وثقافية متعددة.

وتوفر المملكة العربية السعودية متمثلة في أكثر من جهة حكومية الدعم المادي والمعنوي الهائل لتقديم وتحسين وتطوير الخدمات والمرافق للحفاظ على أمن وسلامة الحجاج والزوار والمعتمرين تبعاً للمتغيرات المتلاحقة والمستمرة كالعوامل التكنولوجية والزيادة السنوية في أعداد الحجاج والمعتمرين، والتقلبات الاقتصادية

وغيرها مما حفز الباحثين والجهات المختصة بالبحث المستمر في أساليب وطريقة الارتقاء بالخدمة لأعلى مستوى ممكن وتطويرها لأحدث شكل متاح، وذلك إسهاماً منهم في تنفيذ سياسة الدولة الهادفة لتقديم أفضل الخدمات للحجاج والعمار والزوار والتيسير عليهم.

وتتلخص إستراتيجية تطوير خدمة الحج في عدة محاور رئيسية ما بين تطوير الخدمات الحالية والتوسع في إنشاء خدمات جديدة، ويتم تنفيذها من خلال مرحلتين: فترة القدوم وفترة المغادرة، وتتميز كل مرحلة بمهام محددة وفترة زمنية معلومة من أجل تلبية حاجة ضيوف الرحمن والعمل على مصلحة المستفيد ولعل أهم هذه المحاور ما يلي:

- إنشاء قاعدة بيانات عن الحجاج وتطويرها وتحديثها بصفة منتظمة.
- تخصيص خطة تركز على توعية وتثقيف وتعليم الحجاج كل موسم حج وتقوم بتبسيط المعلومات وتوفير أكبر قدر من الإرشادات المتعلقة برحلة الحج والإمداد بمفهوم التوعية الوقائية المبنية على خطة لها أصول وفروع ومراحل وخطوات وبرامج وفقرات ومواد علمية وتعليمية من أجل شرح أعمال الحج والأحكام والواجبات المرتبطة به في القرآن الكريم والسنة النبوية والفتاوى الخاصة بذلك. ويقوم بإعداد هذه البرامج وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد.
- توزيع برامج توعية الحجاج في جميع مناطق المملكة والمنافذ الجوية والبحرية والبرية وداخل مساكن الحجاج وبين المخيمات ويشارك في تنفيذ البرامج عدد من الخدمات المساندة ومجموعة كبيرة من الفنيين والإعلاميين كما تشارك الكثير من خدمات القيمة المضافة في تقديم الخدمة بجودة عالية معتمدة في ذلك على استعمال وسائل التقنية الحديثة، ومن أمثلة هذه الخدمات التعاون مع القنوات الفضائية لنشر المعلومات عن الحج وأحكامه وتوصيل المعلومات للحجاج قبل وصولهم من بلادهم والتواصل معهم عند وصولهم عبر توزيع المطبوعات وجدولة المحاضرات والاستمرار في تقديم الخدمات الإرشادية من خلال تنظيم الندوات وعبر الرد على أسئلتهم من خلال خدمة الهاتف المجاني الإرشادي وخدمة مناسك للتوعية الآلية باللغات العالمية، مع استمرار خدمة التواصل المباشر بين الحاج والداعية للرد على الأسئلة واستفسارات على مدار الساعة مما يحقق الدقة في

تنفيذ الإستراتيجية وتحويل المعوقات بأنواعها وأشكالها إلى مراحل للقوة تعزز وتسهم في نجاح خطة العمل.

- تيسير الإجراءات والتنظيمات التي يمر بها الحجاج والمعتمرون والزوار خلال فترة تواجدهم لأداء مناسك الحج والعمرة وزيارة مسجد رسول الله صلى الله عليه وسلم من خلال نظام تطوير للخدمات الإدارية يحقق ذلك.
- التأكد من سلامة وإصحاح البيئة.
- تطوير المباني ووسائل النقل والمواصلات.
- تطوير وسائل إدارة الحشود والأزمات والتحكم فيها.
- إبراز الخدمات التي تقدمها حكومة خادم الحرمين الشريفين في مكة المكرمة والمدينة المنورة.
- تجهيز مساجد المملكة الكائنة في خطوط ومسارات الحافلات ووسائل نقل الحجاج بالاحتياجات الضرورة وتغيير السجاد والأجهزة الصوتية والإنارة والتبريد، والمصاحف والتراجم، وتنفيذ أعمال الصيانة والنظافة بما يؤيد الارتقاء بخدمة الحجاج.
- تشكيل لجان متخصصة لتنفيذ الإستراتيجية بمشاركة جهات حكومية متعددة في مختلف مناطق المملكة تحت إشراف اللجنة العليا لأعمال الوزارة في الحج بهدف تحقيق التميز المبني على الرؤية الواضحة والإعداد المناسب.
- تنفيذ مشروعات ضخمة لتوسعة الحرمين الشريفين وتطوير المدينتين المقدستين والمشاعر المقدسة لرفع الطاقة الاستيعابية للحرمين الشريفين عدة أضعاف ما هم عليه وشق الطرق والأنفاق للسيارات والمشاة ومشروع تطوير جسر الجمرات والمنطقة المحيطة به في مشعر منى الذي يسهم في انسيابية حركة الحجاج في منطقة الجمرات لرمي جمرة العقبة الكبرى ومشروع تنظيم مشعر عرفات والارتقاء بالخدمات المقدمة، وإدخال خدمة القطارات لخدمة الحجيج للتنقل في المشاعر.
- توفير خدمات متابعة شؤون الحجاج والتواصل معهم إلكترونياً فقد طبقت وزارة الحج الوسائل التقنية الحديثة وإصدار التقارير وتسخير تقنيات وبرمجيات حديثة لتوفير بيئة عمل إلكترونية تمتاز بسهولة الاستخدام مع ضمان قدر كافٍ من السرعة

وتيسير ومراجعة الإجراءات دورياً وأمن المعلومات التي يتمتع بها الحاج ويعد (يسّر) أحد أهم أنظمة مؤسسة تكاملات التقنية.

وبصفة عامة تعد التقنية داعماً أساسياً ومهماً لتفعيل أحكام التيسير على الحجاج وتزويدهم بالمعلومات الضرورية، وتبسيط الإجراءات من جميع الأنواع كالعمليات المالية والسداد الإلكتروني والتعليمات التي تسهم في أدائهم للفريضة في هدوء وسكينة وأمن واستقرار نفسي وبدني.

الفصل الثاني

إستراتيجية التسعير

مفهوم السعر والمنفعة للخدمات العامة:

إن قيام المنظمة الحكومية باتخاذ قرار تسعير خدماتها لا يقتصر فقط على كونه قراراً لإستراتيجية التسويق أو مصدراً للتمويل فحسب، بل إنه يؤثر في جميع أنشطة المنظمة كحجم العمليات وتدفق الإيرادات العامة والمساهمة في تغطية بعض التكاليف على المدى الطويل.

تقوم وزارة المالية في معظم الحالات باعتماد آلية تسعير للخدمات الحكومية وفرض رسوم جديدة على الخدمات الجديدة التي تحقق منفعة حقيقية للمجتمع، وذلك بهدف تحسين الخدمات وتقديم التسهيلات وتشجيع البنية الاستثمارية ودعم التنافسية الاقتصادية للدولة وتحقيق التنمية المستدامة.

يرتبط مفهوم السعر بمفهومي المنفعة والقيمة. والمقصود بمنفعة الخدمات هي صفاتها وخصائصها التي تمكنها من القدرة على إشباع حاجة معينة لدى الإنسان أي إنها مقياس كيفي. في حين تشير القيمة إلى المقياس الكمي لما تساويه منفعة هذه الخدمة من المال. ويعد المال مقياساً للقيمة أو الثمن.

ومن هنا فإن السعر هو قيمة الخدمة التي يدفعها العميل معبراً عنه في صورة نقدية في سبيل الحصول على منافع الخدمة وهو أحد عناصر المزيج التسويقي الذي أصبحت تستخدمه المنظمات الحكومية لبلوغ أهدافها بعد إثبات تفوقه في منظمات القطاع الخاص. ويعد السعر هو العنصر الوحيد ضمن المزيج التسويقي الذي يولد عائداً للمنظمة، في حين تتساوى باقي العناصر في مفهوم تحميل المنظمة للتكاليف مع اختلاف قيمة تلك التكاليف بالطبع من عنصر إلى آخر.

وتتعدد مسميات السعر وفقاً لنوع الخدمة الحكومية المقدمة ففي بعض الجهات كالمرور مثلاً يسمى جزاءات وغرامات وفي جهات أخرى كالجوازات يسمى رسوم استخراج جواز، في حين يسمى في الجمارك تعريفة جمركية. كما يختلف مسمى السعر من وجهات النظر المختلفة ففي الجهة المقدمة للخدمة يعد سعراً أو قيمة نقدية، في حين أنه من وجهة نظر المستفيد تكلفة الحصول على الخدمة. بالإضافة

إلـى أن السـعر قد يكون إيـراداً لبعض الجهات، في حين يكـون مصروفاً في جهات أخرى، ومثال ذلك الـزكاة والضرائب وتأمينات التقاعد التي تعد إيراداً للهيئة العامة للتقاعد ومصروفاً على الشخص الذي دفع أو تم حسم المبلغ من راتبه.

وتختلف آليات التسـعير من دولة إلى أخرى حسـب تصنيف الدول هل هي دول متقدمـة أو نامية، فمثلاً تحدد الدول المتقدمة في مجال إدارة المال العام رسـوم خدماتها على أسـاس الكلفة الفعلية التي تتحملها الحكومة فهي دول ضريبية أي أن الضرائب تشـكل نسـبة كبيرة من إيرادات حكوماتها، في حين أن هناك دولاً أخرى سواء أكانت ضريبية أم غير ضريبية تعتمد في تحديد الرسوم على أساس التقدير، قد ينتج عنه سـعر أعلى ممـا يجب، ومن ثم زيادة الأعباء على أفراد ومؤسسـات المجتمع أو سـعر أقل مما يجب، وفي كلتا الحالتين قد تكون النتيجة غير مرضية، إذ إن الزيادة تؤثر سـلباً في مستوى الدخل ودرجة التنافسية الاقتصادية والنقصان يؤدي إلى تحمل أعباء كبيرة على الموازنة العامة مما يمثل عائقاً أمام توفير وتحسين وتطوير الخدمات الحكومية.

تصنيف ودعم الخدمات الحكومية:

إن الوصـول إلى تسـعير الخدمات الحكومية ليس بالأمر اليسـير، إذ ينبغي أولاً التعرف على الوظائف المختلفـة التي تقدمها الخدمة الحكومية وأهدافها، فالعديد من الأجهزة الحكومية تقدم خدمة فيها وظائف متشـابكة مع مهام الدولة الأساسية فيسـتحيل على القطاع الخاص أن يقدم خدمة مماثلـة، ومثال ذلك إصدار جوازات سفر أو رخص المرور أو بطاقات الهوية والإقامات، في حين أن الكثير من المؤسسات الحكوميـة تقدم خدمات أخـرى تنافس القطاع الخاص مثـل الجامعات والمدارس والخطوط الجوية لشركات الطيران أو الموجات الفضائية لشركات البث والهاتف أو رخص المطبوعات للصحف والمجلات وشـركات السياحة والبنوك والمستشفيات. بالإضافة إلى هيئات حكومية أخرى تقدم خدمات مباشرة للمواطنين أو لباقي أجهزة الحكومة وتحتكر مجال عملها تماماً دون منافسـة وبحكم التشـريعات والقانون مثل الجهـاز المركزي للتعبئة والإحصاء أو الهيئة العامة للمسـاحة. وبصفة عامة تهدف الجهـات الحكومية علـى مختلف وظائفها إلى تحقيق المنفعـة العامة من الخدمات التي تقدمها الدولة لرعاياها بواسطة مؤسساتها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية. ولا يشـترط ذلك أن تكون الخدمة المقدمـة مجانية كي يتم الانتفاع بها، ويدخل في

تحديـد المنفعة العامة عدة عوامـل منها الاجتماعية التي تتصـل بتكافل المجتمع ووحدته وبتوزيع الثـروة والدخل والعمالة بين الفئـات والقطاعات والمناطق، ومنها الاقتصادية المرتبطة بكفاءة آليات السـوق التنافسـية والقرارات السياسية الوطنية الخاصة بقطاعات ووظائف محددة كالتموينية أو التوجيهية للقطاعات أخرى وكفاءة التخطيط المركزي.

وعند تقسيم الخدمات حسب المستفيد فإنه يمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية:

١ - خدمـات من نوع حكومة - أفراد (G2C): وهي الخدمات التي تقدمها المنشـأة الحكومية للمواطنين أو المقيمين أو المستثمرين أو الزوار.

٢ - خدمات من نوع حكومة - أعمال (G2B): وهي الخدمات التي تقدمها المنشـأة الحكومية للقطاع الخاص أو قطاع الأعمال.

٣ - خدمات من نوع حكومة - حكومة (G2G): وهي الخدمات التي تقدمها المنشـأة الحكومية للجهات الحكومية الأخرى.

٤ - الخدمات المتبادلة بين الحكومة وموظفيها وتعرف بـ (G2E).

كما يمكن تقسـيم الخدمات عن طريق الموضوعـات كخدمات الدفع الإلكتروني، السياحة، التعليم، الصحة، الترفيه، المواصلات، الإسكان.

وتحظـى معظـم الخدمات المقدمة للأفـراد بالدعم الحكومي بشـكل عام، فهو ضرورة للحفاظ على الحد المعيشـي المقبول للشرائح المتدنية الدخول. ومثال ذلك الخدمـات التعليمية والتأهيليـة والصحية. وكي يكون الدعم بنّـاءً ينبغي أن يرتبط بالضمـان الاجتماعي كي لا تتجاوز النفقات الحكوميـة للدولة عن إيراداتها. وتدعم الحكومـات الحالية خدماتها الإلكترونية أكثر من أي نوع آخر من الخدمات. وبصفة عامة لا يعتمد تقديم الدعم للخدمات الحكومية إلا بعد دراسة وتحليل مصادر تمويل الخدمـات الحكوميـة ومواردها لاتخاذ القرار المناسـب وفقاً لنـوع الخدمة ومدى الاحتياج إليها والرغبة فيها.

مصادر تمويل الخدمات الحكومية:

عند تسليط الضوء على الاتجاهات العالمية المعاصرة نحو الشراكات والتخصيص وغيره في بعض المجالات الحكومية فإن ثمة أنشـطة خاصة تستفيد من امتيازات أو

من حقوق عائدة للدولة كالتحسين العقاري وسياسات الدعم والحماية الجمركية مثلاً، ومنه على حساب القطاع الحكومي كالتلوث البيئي، ومنه لصالح القطاع الحكومي كالتضخم مثلاً، لذلك فإن على المنظمة أياً كانت أن تقوم ببناء إطار لقرارات التسعير يقوم على مراجعة جميع المؤثرات بما فيها مفاهيم التكلفة ومفاهيم النظرية الاقتصادية ووفقاً للأسعار المماثلة للخدمات الأخرى، وفي ضوء المنفعة التي تحققها جودة الخدمة المقدمة من قبل المنظمة. ويأتي تسعير الخدمات الحكومية في معظم الجهات الحكومية من وزارة المالية باعتبارها الجهة المسئولة عن رسم وتنفيذ السياسات المالية، وفي محاولات منها في توحيد وتنميط عملية تسعير أو تعديل أسعار الخدمات الحكومية ورفع كفاءة عملية تحصيل الإيرادات الحكومية وتحسين الوضع الاقتصادي بوجه عام.

تستمد الجهات الحكومية التي تقدم الخدمات المختلفة تمويلها من خلال تقديم موازنة سنوية لوزارة المالية كي تعتمدها، ويتم الصرف والموازنة وفق خطة تقديرية عن سنة مالية قادمة تقوم الجهة فيها بتوضيح المصروفات والإيرادات والحسابات الختامية، ويتم تمويل الموازنة من خلال المصادر التالية مع مراعاة أنه إذا لم يكف البند الأول لتمويل الموازنة تتم إضافة البند الذي يليه وهكذا:

١ - المصادر المتاحة: إيردات الدولة من الضرائب والرسوم وخصخصة المؤسسات الحكومية وإنشاء الشراكات.

٢ - تقليص النفقات الحكومية.

٣ - فرض ضرائب جديدة.

٤ - رفع أسعار بعض السلع والخدمات الأساسية والكمالية.

٥ - الاقتراض الدخلي عن طريق السندات الحكومية.

وقد تتغير مصادر تمويل الخدمة وفقاً لأنواع الخدمات الحكومية، فمثلاً الخدمات العامة التي يمكن للجميع الانتفاع بها ولا يتم استبعاد أحد منها مثل توفير الأمن العام وحماية البيئة والبنية التحتية، فإن الحكومات تقوم بتمويلها من حصيلة الضرائب في حالة أن تكون الدولة ذات نظام ضريبي، أما إن لم تكن كذلك كدولة المملكة العربية السعودية ودولة الإمارات فإن هذه الخدمات يتم تمويلها من مصادر أخرى مثل إيرادات النفط وأرباح الاستثمارات الحكومية وغيرها.

أما النوع الثاني من الخدمات فهو خدمات إدارية وتهدف إلى تنظيم ممارسة الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتوثيقها والتصديق عليها، ومثال ذلك معاملات إصدار الرخص والتصاريح والتأشيرات بأنواعها وشهادات الميلاد وعقود الزواج وما إلى ذلك ويتم هنا تحديد رسوم الخدمات الإدارية على أساس الكلفة العادلة والمنفعة الخاصة.

ويتمثل النوع الثالث في الخدمات الاقتصادية التنافسية التي يقدمها كلا القطاعين الحكومي والخاص ومنها الخدمات الطبية والتعليمية، إذ يتم تسـعيرها على أســاس سعر السوق.

أما النوع الرابع فهو الخدمات الاقتصادية غير التنافسـية فهي بطبيعتها ذات بعد اقتصادي اســتثماري لا تخضع للمنافســة أو التقديم من أكثر من جهة مثل الكهرباء والمــاء والنقل العام والصرف الصحي وغيرها وتحدد ســعر أو تعرفة هذه الخدمات على أساس التكلفة الاقتصادية حسب المعايير العالمية.

كما تختلف مصادر التمويل تبعاً لنوع الخدمة الحكومية فبعض الخدمات التعليمية مثــلاً يتــم تمويلها عن طريــق مصادر حكومية (مــا تخصصه الدول فــي ميزانياتها للتعليم) وهو عادة من التكاليف الرأســمالية أو النفقات الثابتة مثل تكاليف الأراضي والمبانــي والأدوات والباقــي هــو النفقات الجارية وهي تشــمل مرتبــات المعلمين والنفقات التشــغيلية المستمرة. أو غير حكومية متنوعة كالرسوم الدراسية المحصلة مــن الطلاب والمســاعدات الدولية من الهيئات الدولية كمنح هيئة اليونســكو وهيئة اليونيســيف والبنك الدولي، ومن ذلك ما تقدمه المملكة العربية الســعودية من إيفاد معلمين للتدريس في بعض الدول العربية والإسلامية مع تحمل كامل رواتبهم وتكاليف إيفادهم دعماً منها لتلك الدول. بالإضافة إلى مقصف المدرسة والقروض ومساهمة المؤسســات المجتمعية كالتبرعات النقدية أو العينية والتطــوع في تقديم الخدمات التعليميــة مثل برامج محو الأمية والمشــاركة في الإدارة وتطوير المباني المدرســية والوسائل التعليمية.

وعلــى صعيد آخر فإن مصدر تمويل الخدمــات الصحية للدول عالية الدخل (من خلال الضرائب أو الاقتطاع الشــهري من الراتب) هو الأفراد، في حين أنه في الدول ذات الدخل المحدود هو المعونات الخارجية. وتمثل مدخولات النفط المصدر الشبه الوحيــد في تمويل النفقات الصحية لدول الخليــج العربي مما يبررالعلاقة الواضحة بين ارتفاع سعر النفط مع ارتفاع الميزانيات الصحية في تلك الدول.

وبصفـــة عامة لا تتوقف الإشـــكالية عند مجرد إيجاد مصـــادر تمويلية ولكن تمتد لتشـــمل كيفية إدارتها ووضع آلية تســـعير عادلة تشـــبع حاجات ورغبات المستفيدين وتحقق أهداف الجهات المختلفة في الدولة.

آلية تسعير الخدمات الحكومية:

تقـــوم حكومة كل دولة متمثلـــة بالجهات والدوائر والهيئـــات الحكومية بوضع آلية تســـعير يتم عن طريقها تحديد أســـعار خدماتها بما يتناسب مع ظروفها الاقتصادية وبما يخـــدم الأهداف العامة للـــدول، حيث يتم إصدار قرار من المديـــر العام للهيئة باعتماد آلية التسعير المناسبة بناء على موافقة خطية مسبقة من الدائرة المالية.

ومع تحول معظم الدول إلى النظام الرأسمالي ليكون أساساً لبناء الاقتصاد العالمي وتحول ملكية بعض الخدمات الحكومية إلى شـــركات مســـاهمة بملكية الأغلبية للدولة وحصة متواضعة للمواطنين يحكمها العرض والطلب كشركة الاتصالات السعودية وشركة ســـابك، فإن ذلك أدى إلى وضع آلية تســـعير جديدة لتلك الخدمات تتناســـب مع جودة الخدمة المقدمة ونوعية وكفاءة مقدميها، كما تم تحميل جزء من قيمة التقنية الحديثة على تكلفة الخدمة المقدمة لمواطني الدولة والزوار والسائحين والمستثمرين.

وتتســـم قرارات التســـعير بدرجة عالية من التعقيد بسبب المتغيرات الكثيرة التي تتضمنها وانعكاسها على مجمل أنشطة المنظمة، ومن ثم ستتأثر إستراتيجية التسويق بشكل كبير بإستراتيجية التسعير. وتعتمد آلية تسعير الخدمات الحكومية على العديد من الإجراءات التي يتم اتباعها لتحديد الأسعار الحكومية على أساس قاعدة معروفة. ومن أهم هذه الطرق:

- التســـعير على أساس التكلفة: ويهدف هذا التســـعير إلى استرداد التكلفة وتحقيق الإيرادات بصورة عادلة وتحديد أســـلوب ســـداد المســـتحقات. وتعد هذه الآلية تحقيقاً لنوع من العدالة الاجتماعية. ومثال ذلك الخدمات التعليمية.

الشكل (١)

التركيز على التكلفة[1]

العميل ←	القيمة ←	السعر ←	التكلفة ←	الخدمة

(1) Philip, kotler, gary Armstrong, john saunders, veronica wong,o.p.c.t.p-

• التســعير على أساس القيمة (المنفعة المدركة): مع توجه الحكومة نحو تخصيص الخدمات العامة وتطويرها ورفع مستواها كخدمات المرافق العامة مثل الاتصالات ورسوم الخدمات البنكية ووسائل النقل العام، فإن احتياج الجهات المقدمة للخدمة يزداد تبعاً لارتفاع مدى المنفعة التي تقدمها للمســتفيد مما يجعل الخدمة تخضع لســعر ملائم الرسم المقدر لها. ويعد التسعير تبعاً لهذه الطريق تطبيقاً للقاعدة الاقتصادية «تحقق القيمة مقابل المنفعة».

الشكل (٢)

التركيز على القيمة المدركة[١]

الخدمة ←	التكلفة ←	السعر ←	القيمة ←	العميل

• التســعير على أساس السوق (المنافسة والتنافسية): ويقوم بتقديم هذه الخدمات كلٌ من الوحدات الحكومية والقطاع الخاص ويتم تســعيرها وفقاً للجودة ولأسعار السوق المحلي إذا كانت المنافسة داخلية كالخدمات الطبية أو السوق العالمي في حالة التنافس الخارجي كما هو الحال في الخدمات السياحية والخطوط الجوية.

العوامل المؤثرة في إستراتيجيات تسعير الخدمات الحكومية:

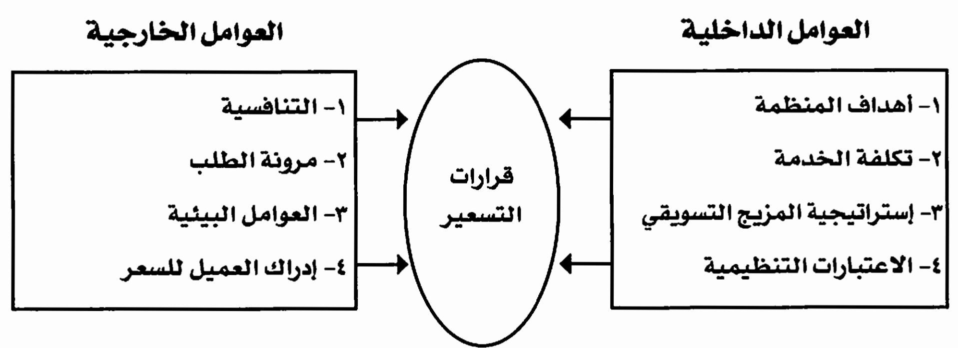
هناك جملة من العوامل الكامنة التي تؤثر في قرارات تســعيرالخدمات الحكومية كطبيعة الخدمة وتكاليف تقديمها والصورة الذهنية والعوامل الاقتصادية والسياســية والاجتماعية والظروف التنافســية وحجم الســوق وجودة الخدمــة المقدمة وقرارات وزارة المالية وغيرها. وبشــكل عام يمكن تقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين هما[٢]: داخلية تقع ضمن نطاق السيطرة وخارجية خارج نطاق السيطرة.

(1) Philip, kotler, gary Armstrong, john saunders, veronica wong,o.p.c.t.p-

(٢) محمد الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سبق ذكره.

الشكل (٣)

العوامل المؤثرة في إستراتيجيات تسعير الخدمات الحكومية



١- أهداف التسعير:

أولاً: العوامل الداخلية:

١. **أهداف المنظمة:** تهدف المنشأة الحكومية بالدرجة الأولى إلى تحقيق المنفعة العامة ويجب مراعاة ذلك عند التسعير، وتقوم إدارة التسويق في المؤسسات الخدمية بوضع وتطوير الأسعار التي تلائم الأهداف العامة للمنظمة ليتم اعتمادها كإيرادات للخدمة من وزارة المالية.

٢. **التكاليف:** وهي أساس يمكن الاعتماد عليه في تحديد الأسعار بحيث يكون السعر = (تكلفة + هامش إيراد) وفي هذا المجال لابد من التطرق إلى كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

٣. **إستراتيجية المزيج التسويقي:** أي تنسيق السعر مع الخدمة والتوزيع والترويج وباقي عناصر المزيج التسويقي لإعداد برنامج تسويقي متكامل.

٤. **الاعتبارات التنظيمية:** يتخذ قرار التسعير في المنظمات الحكومية من قبل وزارة المالية والإدارة العليا بالتعاون مع إدارات المالية والمحاسبة والتسويق في المنظمة.

ثانياً: العوامل الخارجية:

١- **التنافسية:** تتشابه بعض الخدمات الحكومية المقدمة من قبل الحكومة بجانب القطاع الخاص وبين الحكومة والدول المختلفة في السعر والجودة مما يجعل

المستفيد يعقد المقارنات، ولذلك فعلى المنظمات تحليل إستراتيجية المنافسين من خلال استخبارات التسويق لمراقبة السوق بشكل دائم ومستمر. وتتضمن التنافسية بعض العوامل الأخرى كمدى وجود خدمات بديلة مناسبة وإدراك العميل الاختلافات الجوهرية في سعر الخدمة نفسها، اعتبارات وجود مزايا غير سعرية كسمعة المنشأة وكيفية تعاملها مع الموظفين والعملاء وخدمات ما بعد البيع، فعلى سبيل المثال تشتهر ألمانيا بالخدمة الطبية الممتازة في مجال العظام.

٢- **العوامل الاقتصادية:** كالتضخم أو الازدهار ومعدلات الفائدة، وهذه العوامل تؤثر في تكلفة إنتاج الخدمة ومن ثم على السعر.

٣- **العوامل التكنولوجية:** كتطبيقات الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية.

٤- **العوامل القانونية:** وهي القوانين واللوائح والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الدولة فيما يخص قطاع الخدمات كالقروض الموجهة للاستثمار في القطاع السياحي مثلاً.

٥- **إدراك العميل للسعر:** وهو عقد المقارنة بين المنفعة التي حصل عليها والتكلفة النقدية المدفوعة وتكلفة الوقت والجهد المبذول والتكلفة النفسية، أما بالنسبة للقيمة فتمتد إلى ما بعد قيمة الخدمة لتشمل قيمة الموظفين وقيمة الصورة الذهنية للمنظمة الخدمية.

إستراتيجية النفاذ للسوق:

إن بناء إستراتيجية تسعيرية تقدم عمليات مواكبة للاقتصاد العالمي للتحسين من القدرة التنافسية للمؤسسات الحكومية والخدمات التي تقدمها لتكون أكثر نجاحاً ولحسن تموقعها في السوق من شأنه العمل على تسهيل نفاذ الخدمات للسوق. وتعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية أسعار النفاذ إلى السوق أو إستراتيجية التغلغل في السوق، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى السيطرة على السوق والتمكن منه من خلال تحديد سعر للخدمات الحالية بحيث يتناسب مع أكبر قدر من العملاء المستفيدين في الأسواق الحالية في القطاعات نفسها التي توجد فيها، ويغطي إلى حد ما تكلفة الخدمة. وتقوم إستراتيجية اختراق السوق أو النفاذ للسوق على تقديم الخدمات الحكومية للسوق بسعر منخفض، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء وتقديم الخدمات بكميات كبيرة، ومن ثم النفاذ إلى السوق والحصول على حصة كبيرة منه.

ووفقاً للرؤية الموحدة المستقبلية لمجتمع المعلومات عامة والمنطقة العربية بصفة خاصة التي تعمل على تعزيز استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للعملية التنموية، فقد تم تمثيل هذه الرؤية في مضمون الإستراتيجية العربية لمجتمع الاتصالات وتقنية المعلوماتية، وأفرز ذلك عدة نتائج منها النفاذ والتنوع في تحرير الخدمات لإيجاد سوق عربي تنافسي يمكن دمجه في الاقتصاد العالمي وتفاعله مع المجتمع الدولي وآلياته في سبيل نقل التكنولوجيا وتطويرها، وإيجاد فرص العمل، وجذب الاستثمارات والشراكة مع القطاع الخاص، وإتاحة أفضل الخدمات من خلال التكامل في تقديم خدمات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والإعلام، والحرص على التعاون العربي المبني على أسس اقتصادية لتكوين كيانات فاعلة في هذا المجال، مما يؤدي إلى تحسين حياة المواطن العربي ودعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. وتتركز أهداف هذه الإستراتيجية على إيجاد سوق تنافسي لمجتمع المعلومات العربي يعزز الشفافية ويعد جزءاً لا يتجزأ من مجتمع المعلومات العالمي، كما تهدف إلى تخفيض التعرفة الدولية بما فيها خدمات التجوال. ويتحقق ذلك بعدة عوامل كوضع نماذج اقتصادية لخدمات المحتوى العربي المرئي والسمعي والمعرفي والفني، وسن آليات تنظيمية لضمان مجتمع معلومات آمن في ظل السياسات والتشريعات التي تحكم إطار العمل في الدولة مما يعمل على تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وبناء الثقة والأمن في استخدام المعارف التكنولوجية. وباتباع هذه الإستراتيجية يتحقق النفاذ الشامل وتحسين جودة الخدمات بما يضمن إتاحة استخدام التكنولوجيا لجميع المستفيدين كما يتحقق النفاذ إلى المعلومات وتنمية الخدمات المختلفة للحكومة الإلكترونية. وتكمن أهمية هذه الإستراتيجية في الخدمات التي يمكن للقطاع الخاص تقديمها مع الحكومة كخدمات شبكات الجوال أو الخدمات التعليمية أو الصحية.

إستراتيجية التضخيم:

تسعى الحكومات المعاصرة إلى بناء نظام وطني حديث وفاعل، وذلك بتبني إستراتيجية شاملة تواكب التطورات العالمية من خلال العديد من التحديثات المختلفة كتوفير البيانات وإنشاء قواعد للمعلومات متجددة تسهم في صنع القرارات ورسم السياسات وتقييم الأداء، كما تسعى أيضاً إلى تقديم جميع الخدمات الحكومية

الرئيســية إلكترونياً، إذ لــم يقتصر تقديم الخدمات عبر أجهزة الكمبيوتر فحســب، بــل امتد ليشــمل تقديمها من خلال تطبيقات الهواتــف المحمولة، والأجهزة اللوحية بهدف التيسير على المواطنين، وإتاحة الوصول إلى الخدمات الحكومية من أي مكان، وهذا هو جوهر مفهوم الحكومة المتحركة مما يعزز رضا المســتفيدين عن الخدمات الحكومية.

ويؤدي تنفيذ هذه الإســتراتيجية إلى ارتفاع أســعار بعض الخدمات المقدمة عبر الهواتف المحمولة، وذلك لكونه يزيد في تكلفة تلك الخدمات، بسبب استخدام بطاقات الائتمان لدفع الرسوم المقدمة للحصول على تلك الخدمات.

وعلى الرغم من ســعي الحكومة الإلكترونية إلى جعــل جميع القنوات الإلكترونية لتوفيــر الخدمات الحكومية أقل تكلفــة من القناة التقليدية المتمثلــة في «الكاونتر» الحكومــي الذي يزوره العميــل لإنجاز المعاملة، إلا أن المتعامــل يتحمل تكلفة مادية أعلــى لبعض الخدمات المقدمة عبر وســائل التقنية المختلفة مما يزيد من أســعار الخدمــات. ولكن ما لا يمكن إنكاره أن المعاملات الإلكترونية نجحت في تقليل بعض الأعباء الأخرى التي يتحملها العميل كالأعباء المباشرة والتي تتمثل في الوقت والجهد، وأخرى غير مباشــرة مثل صعوبات الازدحام وأخطــار الطريق وصعوبة إيجاد موقف السيارة، وغيرها.

وفي ضوء ذلك تهدف الحكومات إلى تحســين جــودة معاملاتها للتقدم والوصول إلــى مكانة مرموقــة تتمتع بمواصفات الحداثة والمهنية العالية مما يزيد من أســعار الخدمات المقدمة، وهو ما يســمى بإستراتيجية التضخيم، ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم تحديد أســعار عالية للخدمة تســتمر على المدى الطويل من أجل إيجاد انطباع جديد عن المعاملات الحكومية وجودتها، وتقتضي هذه الإســتراتيجية عدم تخفيض الأســعار حتى في وجود منافســين من القطاع الخاص، وذلك لخدمة جزء من السوق الذي يتعين بقدرته على دفع الســعر العالي كالمســتثمرين والسائحين أو المواطنين والمقيمين ذوي الدخل المرتفع كالخدمات البنكية الحكومية المقدمة لرجال الأعمال، وبعض الخدمات الطبية بوزارة الصحة التي سخرت معظم خدماتها ومرافقها لخدمة وســلامة المريض وكســب رضاه، ومن ذلك إنشــاء وحدات خاصة مجهزة بأحســن التجهيزات وإنشــاء وتطوير مدن طبية ومستشــفيات تخصصيــة تنافس في جودتها القطاع الخاص وترتقي بمستوى الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية.

إستراتيجية التوسع:

قادت التطورات العالمية الحديثة والتجارب الناجحة للدول المتقدمة إلى تشجيع معظم الدول وخاصة في المنطقة العربية بالقيام بإعداد إستراتيجية متكاملة، تتضمن التوسع والتعدد في المجالات المختلفة وخاصة في نطاق الخدمات الحكومية، سواء على المستوى الرأسي من خلال تقديم عدد كبير من الخدمات إلى المستويات الأعلى الأدنى، وتشجيع التوجه نحو التنمية الرأسية في الخدمات، والتوسع الأفقي بوضع حلول جذرية للظواهر المختلفة كإعادة توزيع المرافق الاقتصادية والخدمية بشكل يسهم في تطوير الأحياء السكنية والقديمة.

وتعتمد إستراتيجية التنمية والتوسع الأفقي في الخدمات الحكومية على كمية الخدمات المقدمة وتوفيرها لشرائح واسعة من المواطنين، ويدعم ذلك مبدأ انتشار الخدمات لتشمل جميع المناطق في الدولة ومواطنيها، وليس بالتركيز على بعض المناطق والمواطنين دون الآخرى، ومثال ذلك إمداد القرى والأقاليم بالكهرباء والتوسع الأفقي في مجال محطات توزيع ونقل الكهرباء، في حين يعتمد التوسع الرأسي على كيفية تقديم هذه الخدمات وترتكز هذه القاعدة على منطق المردود الإيجابي القادر على بناء مستقبل جيد ومتطور للدولة والناس مثل الاهتمام بجودة خدمات المؤسسات التعليمية والصحية.

في البيئة الحالية المعاصرة أصبح من أهم الأهداف الإستراتيجية لخطط التنمية المستدامة في جميع البلدان العربية إيجاد بيئة تنافسية تساعد وتشجع التوسع في الخدمات ونمو الاستثمارات الوطنية والإقليمية والعالمية في جميع المجالات، وتتميز إستراتيجية التوسع في الخدمات بانتشار عدد كبير من الخدمات بأسعار زهيدة وتكلفة كبيرة، إذ كلما زاد عدد الخدمات قلت تكلفة تقديمها، ومن ثم تنخفض أسعارها، ويعتمد ذلك على قدرة الحكومات على إدارة مواردها بشكل كفء وفعال.

ووفقاً للاتجاهات الحديثة لبيئة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، أصبح لابد من تقديم الكثير من الخدمات الحكومية بما يتلاءم مع وسائل التقنية الحديثة، وضرورة تهيئة المناخ اللازم لذلك بصورة متوازية مع دعم البنية التحتية والمحتوى الرقمي وخدمات تكنولوجيا المعلومات.

وعلى الرغم من أن بعض الجهات الحكومية قطعت شوطاً كبيراً في توفير الخدمات من خلال تطبيقات الهواتف المحمولة، إلا أن وجود إستراتيجية شاملة للخدمات

الحكومية عبر الأجهزة المحمولة، سيسهم في توسيع وتعزيز مفهوم الخدمات المحمولة في الدولـــة، ومراجعة التعرفة الدولية بغرض التخفيض، فضلاً عن تقديم العديد من الخدمات المبتكرة ووضع آليات تنظيمية لضمان مجتمع معلومات آمن.

إستراتيجية تعطيل المنافسة:

تقوم إستراتيجية تعطيل المنافسة على تحديد سعر منخفض للخدمة بحيث يجعل المنافسين من القطاع الخاص ينظرون إلى الخدمة على أنها غير مجزية للدخول إلى السوق وتستخدم هذه الإستراتيجية بصورة أكبر في حالة ابتكار خدمات جديدة.

فمن الممكن للحكومة اللجوء إلى خفض رسوم بعض الخدمات الجديدة كي تؤجل دخول المنظمات المنافســـة في تقديمها في الســـوق نفســـه أو تخفيض رسوم بعض الخدمـــات الحالية كخفض بعض الدول للتعرفـــة الجمركية وضريبة القيمة المضافة لأسعار بعض المواد المستوردة من الخارج، مما يزيد من القدرة التنافسية للدولة.

وباتباع هذه الإســـتراتيجية تشـــتعل حرب المنافســـة بين مقدمـــي الخدمات في المنظمـــات الخاصـــة وبين المنظمـــات الحكومية التي تقدم الخدمـــات في المجال نفسه. فعلى ســـبيل المثال، عند تقديم شبكة الاتصالات السعودية (شركة مساهمة من الجمهور وبها نسبة كبيرة تمتلكها الحكومة وتدار بعقلية القطاع الخاص) مجموعة من الخدمات الجديدة بعروض ذات قيمة منخفضة إلى حد ما (وذلك لكونها تخضع للتسعيرة المتفق عليها من المشرع «هيئة الاتصالات السعودية» أسوةً بباقي نظرائها من الشـــركات) فإنها تتبع إســـتراتيجية تعطيل المنافســـة لفترة ما إلى أن تســـتطيع شركات الاتصالات الأخرى المنافسة بتقديم خدمات مشابهة بالقيمة نفسها وبمعدل ربحيـــة ضئيل نوعاً ما، إذ إن مواردهم أقل مـــن الموارد الحكومية مما يجعل التكلفة أكبر، وفي حالة الاضطرار لتقديم الخدمة نفســـها فيكون ذلك بســـبب شمول وتعدد الخدمات بالنسبة للعميل.

وتكسب هذه الإستراتيجية ميزة تنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع. (بورتر)

وتمنح إســـتراتيجية تعطيل المنافســـة للمنظمـــة الحكومية ميزة تنافســـية وهي انخفاض تكلفة عملياتها عن المنافســـين، بســـبب توفر موارد وميزات خاصة تجعلها

أقدر على المنافســة وتحقيق عائدات أفضل مما يحقق لها الاستدامة المطلوبة. كما تزيد هذه الإستراتيجية من تنافسية الدولة بأكملها ويقصد بذلك الجهود والإجراءات والابتــكارات والضغوط وجميع الفعاليات الإدارية والتســويقية والخدمية والابتكارية والتطويرية التي تمارســها المنظمة من أجل الحصول على شــريحة أكبر ورقعة أكثر اتســاعاً في الأسواق العالمية وليس السوق المحلي فحسب. وفي ظل انفتاح الأسواق وانضمام معظم الدول إلى منظمة التجارة العالمية وتحرر ســوق الخدمات لا يستطيع أي اقتصاد من اقتصاديات العالم أن يظل منغلقاً على نفســه، ولكن على الحكومة أن تعمل على وضع سياســات تعزز من القدرة التنافسية للخدمات المحلية لتصبح قادرة على المنافسة.

إستراتيجية القضاء على المنافسة:

إن تحديد الإســتراتيجية التســعيرية في الجهــات الحكومية لهــا تأثير بالغ في المنافســة وتغيرات السوق، وســلاح فعال في الظروف التنافسية الدولية، وذلك كون السعر أحد أهم المكونات الرئيسة للمزيج التسويقي.

وقــد تتبع بعض الجهات الحكومية إســتراتيجية القضاء على المنافســة واحتكار بعض الخدمات احتكاراً تاماً وهو اســتخدام سياســة السعر المنخفض الذي لا يكفي لتغطية تكاليف الإنتاج لمنع دخول المنافســين والقضاء عليهم إن وجدوا فتصبح هي الجهة الوحيدة التي تقدم الخدمة وتحدد السعر باعتبارها المتحكمة تماماً في عرض السوق فهي صانعة للسعر وليس آخذة للسعر، كما أن المنافسين لا يستطيعون دخول ســوق الخدمات التي تقدمها هذه الجهات بســبب بعض العوائق التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- عوائــق قانونية: تمنح حق احتــكار بعض الخدمات لمؤسســات حكومية أو خاصة (الماء، النقل البري، النفط، خدمات البريد، التلفاز...إلخ).
- امتلاك مورد أساسي: مثل امتلاك مناجم الذهب وآبار النفط.
- ارتفــاع تكلفة الاســتثمار: بحيث لا يســتطيع القطاع الخاص الدخول فيها بســبب الحاجة إلى أصول استثمارية ضخمة، تتطلب فترات طويلة لاسترداد قيمتها. ومثال ذلــك وكالة الفضاء الأمريكية التي كانت تحتكــر خدمات نقل الأقمار الاصطناعية للاتصالات قبل دخول فرنسا واليابان.

- الاحتكار الطبيعي: وجود تكاليف متوسطة قابلة للتناقص بمرور الوقت فعندما يتسع مجال تقديم الخدمة، يمكن خفض الأسعار بشكل مستمر، ومن ثم تضطر المنشآت المنافسة إلى الخروج من السوق في المدى البعيد.
- الدعايـــة والإعلان: وهي عوائق مصطنعة تهدف إلى رفع تكاليف دخول المنشـــآت المنافسة، وتسمى الإعلان الدفاعي.

ومن الجدير بالذكر أنه مع تغير الأحوال الاقتصادية العالمية وتعرض الدول لمراحل الدورة الاقتصادية (ركود، انتعاش، كســاد، رواج)، وظروف التضخم (ارتفاع الأســعار والتركيز على الجودة)، والكساد (انخفاض الأسعار لحساسية العميل بالنسبة للسعر)، أصبح العديد من المنظمات الحكومية يتجه نحو التخصيص وإنشـــاء الشـــراكات مع القطاع الخاص، مما يعمل على التخفيف من بعض أضرار الاحتكار ونتائجه كالتمييز الســعري (مثلاً شــركات النقل الجوي لها تسعير الشــتاء والصيف، وتسعير للشباب وللكبار. أو المصحات الخاصة لها تسعير للفقير وللغني). وتعد تجارب بعض الدول الناجحة خير دليل يشجع على فتح باب التنافس، ومن ثم وضع تسعير فعال يخدم جميع الأطراف ويؤثر إيجابياً في موثوقية الخدمات ويعزز اتجاهات التخصيص والشراكات مســتقبلاً مما يعمل على وجود تسعير تنافسي يخدم قطاع الخدمات المختلفة بزيادة كفاءته ورفع موثوقيته وتقليل تكلفة الإنتاج فيه ومثال ذلك الخدمات المقدمة في قطاع الكهرباء.

حالة تطبيقية (إستراتيجية تسعير الخدمات الكهربائية):

تشهد الدول النامية الآن العديد من عمليات التنمية في القطاعات المختلفة، ولعل أهم ما يدعم مســار هذه العمليات هو لجوء المنظمات الخدمية الحكومية في جميع القطاعات إلى التخصيص ومنح الفرص للقطاع الخاص كي يســتطيع الاســتثمار في هذه المجالات والمنافســة، ومن هنا جاءت ضرورة تسويق الخدمات العامة كي تقدم بصــورة أكثر فعالية، ويتطلب ذلك العديد من الإســتراتيجيات منها مراجعة أســعار الخدمات العامة ووضع تسعيرة مناسبة مبنية على أسس علمية يراعى فيها الظروف الاقتصادية والتجارية والاجتماعية.

وترتكز فعالية التســعير للخدمات الحكومية في جميــع القطاعات الخدمية على تحليل ودراسة جميع العوامل المؤثرة والتكاليف من أجل تحديد سعر (تعرفة) مناسبة للمستفيدين وتعمل على تحقيق عوائد معقولة لقطاع الخدمة الحكومية.

وبتسليط الضوء على تسعير الخدمات الكهربائية، فإنه لابد من التحقق من أن تكلفة إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية تضمن مصالح جميع الأطراف، كما ينبغي التأكد من ترشيد الإنفاق ورفع كفاءة العاملين والأجهزة والمعدات وتحقيق عائد مناسب أو عادل للمرافق الكهربائية كي تستمر في ممارسة نشاطها وصيانتها وبقاء مركزها المالي ورفع موثوقية الخدمات وزيادة النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.

وينبغي أن تتسم إستراتيجية تحديد التعرفة المعتمدة للخدمة الكهربائية بالمرونة السعرية تبعاً للأحوال المتغيرة واستجابة لأوضاع السوق ومراعاة التغير في عناصر التكاليف المختلفة كنقل الطاقة ومعامل الوقود ومعدل التضخم بما يتوافق مع شروط التعاقد والاتفاقات المبرمة مع منتجي الطاقة الكهربائية، كما يجب تقسيم التعرفة الكهربائية إلي فئات حسب نوع الاستهلاك الكهربائي ومقداره فتعرفة الاستهلاك الصناعي مثلاً تختلف عن التجاري أو الأفراد، وأيضاً يجب مراعاة وقت الاستخدام كي يتم تحديد أسعار ملائمة تغطي احتياجات المجالات المطلوبة لدى المستفيدين ونمو إيرادات القطاع الكهربائي، ومن ثم تحقيق الأهداف الأساسية بموجب الإستراتيجية السعرية والتسويقية المعتمدة وتنفيذاً لخطط التطوير السنوية في القطاع. بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتصف آلية تحديد سعر الخدمة الكهربائية بالدقة والمراجعة المتجددة لعوامل تقليل التكاليف في ضوء الظروف المحيطة، بهدف تحديث خطط المصروفات المؤثرة في هيكل التكلفة الاقتصادية وتعديل الأسعار وفقاً لذلك.

وبإلقاء النظر على الشركة السعودية للكهرباء وهي شركة تأسست عام ١٩٩٩م، عن طريق دمج جميع الشركات السعودية الموحدة للكهرباء في جميع مناطق المملكة، مع مشاريع الكهرباء التشغيلية التي تديرها المؤسسة العامة للكهرباء في شركة مساهمة واحدة وهي مملوكة للحكومة بنسبة (٧٤,٣ ٪). وآرامكو بنسبة (٦٪) وباقي النسبة أسهم، وتتمثل أنشطة الشركة الرئيسية في توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية في جميع أنحاء المملكة، ولمختلف القطاعات سواء الحكومية، الزراعية، التجارية والصناعية، والسكنية وإستراتيجيتها التسويقية والتي تعمل على المحافظة على إمداد جميع العملاء من المشتركين والمساهمين والمجتمع المقاولين بطاقة كهربائية موثوقة، وأداء جميع الأعمال بدرجة عالية من الكفاءة، وتنفيذ جميع الأعمال وفقاً لأعلى معايير السلامة وذلك عن طريق التركيز على التطوير والتدريب، وتشجيع روح الابتكار، واستخدام التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة في جميع عمليات الشركة

وتحويـل معظم خدماتها إلى خدمات إلكترونية مثل خدمة الرســائل القصيرة SMS، و E- Bill. وتقوم الشــركة بجميع الأعمال بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة من خلال إستراتيجية تسويقية تتضمن رؤية مستقبلية جعلتها تتيح الفرصة أمام القطاع الخاص وفتح المجال ليسهم في عجلة التنمية. فقامت بمشاركة شركة أكوا باور وهي المطور الرئيســي لمشــروع رابغ ٢ المســتقل لإنتاج الكهرباء الأكثر كفاءة في المملكة وعلى مستوى الشرق الأوسط، وتقديم أقل تعريفة ممكنة لشركة الكهرباء السعودية بتصميم ملائم لقواعد التسويق الأخضر ووفقاً للأنظمة والقوانين البيئية. وذلك بموجب عقد صيانة وتشــغيل طويل الأمد واتفاقيات تمويل مبرمة بين الشــركة السعودية للكهرباء وشــركة المرجان لإنتاج الكهرباء وتصل مدتها إلى ٢٠ ســنة ابتداء من يونيو ٢٠١٧م. وبتحليل تعريفة الاستهلاك نجد أنها مقسمة إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: تعريفة استهلاك التيار حسب شرائح الاستهلاك وفئات الخدمة.

ثانياً: التعريفة الكهربائية لفئة الاستهلاك الصناعي (صغار المشتركين) كالمصانع ذات الأحمال المتعاقد عليها ١٠٠٠ ك . ف. أ أو أقل .

ثالثــاً: التعريفــة الكهربائية لفئة الإســتهلاك الصناعي (كبار المشــتركين) مثل المصانع ذات الأحمال المتعاقد عليها أكثر من ١٠٠٠ ك . ف. أ .

وللمزيد من التوضيح يمكن اســتعراض جدول يوضح التعريفة الأساسية الخاصة بالتيار الكهربائي وفقاً لشــرائح الاســتهلاك وفئات الخدمة، كمــا هو مبين بالجدول التالي:

جدول (١)

شرائح الاستهلاك – فئات الخدمة[1]

شرائح الاستهلاك (ك.و.س)	سكني (هللة)	تجاري (هللة)	حكومي (هللة)	المنشآت التعليمية الأهلية (هللة)	المنشآت الصحية الأهلية (هللة)	الزراعي (هللة)	الجمعيات الخيرية (هللة)
1 - 1000	5	12	26	12	12	5	5
1001 - 2000	5					5	5
2001 - 3000	10					10	10
3001 - 4000	10					10	10
4001 - 5000	12	20				10	10
5001 - 6000	12					12	12
6001 - 7000	15					12	12
7001 - 8000	20					12	12
8001 - 9000	22	26				12	12
9001 - 10000	24					12	12
أكثر من 10000	26					12	12

(١) الشركة السعودية للكهرباء: تعريفة الاستهلاك

http://www.se.com.sa/SEC/Arabic/Menu/Customers/Consumption+bills/TarifAndTax.htm .

الفصل الثالث

إستراتيجية التوزيع

مفهوم قناة التوزيع:

بعد انتهاء المنظمات من تصميم الخدمة حسـب آراء العملاء وتوقعاتهم المتمثلة في نتائج وتوصيات البحوث التسويقية، ومن ثم القيام بعملية تسعير الخدمة والترويج لهـا، يأتـي دور التوزيع أو عملية تسـليم الخدمة وتوصيلها للعمـلاء أو جعلها متاحة للمستفيدين.

وتعـرف قنوات التوزيع بأنها مجموعة من المؤسسـات والأفـراد الذين يتحملون مسؤولية القيام بمجموعة من الوظائف والأنشطة اللازمة والمرتبطة بتدفق الخدمات مـن أماكن تقديم الخدمة (المنظمة) إلى المسـتفيدين علـى مختلف أنواعهم، وقناة التوزيع هي الطريق الذي تسلكه خدمات المنشأة في حركتها من مراكز إنتاج الخدمة حتى مراكز الاسـتفادة من الخدمة عبر مجموعة من المنشـآت التي تقدم العديد من الأنشـطة التسـويقية. ويعد مفهوم قنـوات التوزيع غاية في الأهميـة، إذ يبين طرق تسـليم الخدمة وطرق اختيار قناة التوزيع المناسبة لنوع الخدمات المقدمة، كما تمثل أنشطة التسويق التفاعلي المتعلقة بتسليم الوعود الخاصة التي قام بها مقدمو الخدمة للمسـتفيدين والتواصل معهم من ناحية، وبين المنشـأة ومقدمي الخدمة (التسـويق الداخلي) من ناحية أخرى، إذ يتم تحقيق الوعود بالكفاءة اللازمة من خلال استقطاب الكفاءات وتوظيفهم وتدريب وتطوير الأفراد على عملية تسـليم الخدمة وترك مساحة للامركزية في اتخـاذ القرارات، وذلك بتمكين الموظـف وإعطائه الصلاحية لاتخاذ القرار في مكان تقديم الخدمة بالإضافة إلى تحفيزهم وتشـجيعهم، ويؤدي ذلك إلى تسليم خدمة تتسم بالموثوقية والمرونة وسرعة الاستجابة.

وتعد عملية تسليم الخدمة عملية متتابعة ومتسلسلة من الأنشطة والأنظمة والخطوات تبدأ بتسليم الخدمة الجوهر، ومن ثم التوسع ليتم تسليم الخدمات المكملة.

ومـن الجديـر بالذكـر أن طبيعة الخدمة تؤثر فـي صياغة إسـتراتيجية التوزيع المناسـبة، ففي الخدمات التي تتسـم بالاتصال العالي بين مقـدم الخدمة والعميل ينبغي تصميم بيئة مادية يتم بها التواصل الشـخصي مع المستفيد وتسهم في تشكيل خبراتـه وتحقق كلاً من الإنتاجية والجـودة، في حين في خدمات الاتصال المنخفض

تصمم الخدمة بشكل خاص على طريقة القناة الطويلة باستخدام الاتصالات والبريد الإلكتروني والهاتف وموقع الإنترنت تبعاً لتفضيلات العملاء والتفضيلات التشغيلية عند صنع هذه القرارات.

ومع التطورات الحديثة اليوم لم يعد هناك اختيار بين هذا المكان المادي أو ذاك، وإنما الاختيار بين تقديم الخدمة عبر مقرات الشركة أو عبر مختلف القنوات التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة (الصراف الآلي، الإنترنت...). مع مراعاة أن معظم المستفيدين من الخدمات عادة ما يكونون مشاركين في إنتاج الخدمة، وتعد هذه المشاركة معياراً مهماً لتقييم نجاح تقديم الخدمة.

وفي عصر تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً الإنترنت تستطيع الجهات الخدمية بجميع أنواعها وبكل سهولة إحداث تغير كامل في الطريقة التقليدية في توزيع الخدمات، فقديماً كانت تذاكر السفر على الخطوط الجوية تباع من خلال وكالات السفر فالوكلاء يعملون على الحجز ثم يرسلون التذاكر إلى المسافرين وهذه العملية قد تحتاج إلى يوم أو أكثر، لكن الآن العديد من التذاكر تباع من خلال الخط المباشر online وقد أصبحت شبكة الإنترنت العالمية تستخدم كمكتب أمامي لشركات الطيران.

وظائف قنوات التوزيع للخدمات الحكومية:

تعرف جميع قنوات التوزيع المتاحة في قطاع معين من الخدمات بهيكل توزيع الخدمات الذي يعمل على تحقيق المنفعة لجميع المستفيدين وتعميق العلاقة في سلسلة التجهيز للخدمة كما يمد المنظمة بالمعرفة والمعلومات والبيانات الأساسية التي تستعمل في البحوث التسويقية.

وتؤثر صفات الخدمات في قنوات توزيعها، فمثلاً عدم ملموسية الخدمات تجعل توزيعها غير مهتم بموضوعات التخزين والنقل والمراقبين، ومن ثم تكون قنوات أقصر. ومن هنا فإن قنوات توزيع الخدمات تتسم بأنها أكثر بساطة، ومباشرة من تلك المستخدمة في توزيع السلع. ويعتمد نجاح قنوات التوزيع في أداء مهماتها على التنسيق والتكامل بين مكونات هيكلية قنوات التوزيع والتفاعل بين هذه المكونات وتعد هذه المكونات أساسية لأية قناة توزيعية، ويمكن تحديد هذه المكونات للخدمات الحكومية على النحو التالي:

١- مقدمو الخدمة: وهم الجهات الأساسية التي تقوم بتقديم الخدمات.

٢- الوسطاء: وهم عبارة عن منظمات أو أفراد يقومون بتوصيل الخدمات وهم وسطاء إتمام عملية التبادل بين الجهة والمستفيدين.

٣- المستفيدون أو العملاء: يمثلون الهدف النهائي الذي تسعى المنظمات إلى إشباع حاجتهم وتحقيق رغباتهم من خلال توفير الخدمات في الزمان والمكان المناسبين والتكلفة الملائمة والجودة المطلوبة.

إن آلية تحديد قنوات التوزيع يعني تحديد المسار أو الاتجاه الذي سوف تسلكه الخدمات الحكومية والنقاط النهائية التي يجب أن تصل إليها، الأمر الذي يجعل من الضرورة فهم الوظائف المختلفة التي تؤديها قنوات توزيع الخدمات على اختلاف أنواعها، وتتمثل هذه الوظائف في التالي:

أولاً: تحقيق المنفعة العامة وتوصيلها للمستفيدين من خلال:

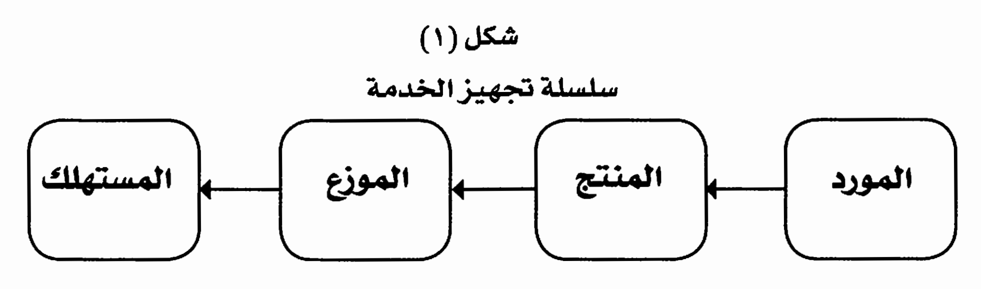
- تحريك الخدمات من أماكن إنتاجها إلى المستفيدين في الوقت والمكان الملائمين.

ثانياً: تعدد عمليات الاتصال وتعميق العلاقة:

- تنمية ونشر الاتصالات حول الخدمات المتاحة.
- التواصل الفعال مع المستفيدين الحاليين.
- الاتصال المباشر بالعملاء المحتملين.
- ملاءمة ومطابقة العرض وحاجات العميل وإدارة توقعاته.
- التفاوض في مجالات السعر، وقت التسليم، المواصفات الخاصة بالخدمة... إلخ.
- حل المشكلات والشكاوى ومعالجة اعتراضات العملاء المستفيدين.
- إنشاء علاقة مع العملاء وتعميق العلاقات في سلسلة التجهيز للخدمة والموضحة بالشكل التالي:

شكل (١)

سلسلة تجهيز الخدمة



ثالثاً: الإمداد بالمعلومات والمعرفة:

- إنشاء قاعدة بيانات تضم العملاء والمستفيدين.
- جمع وتوزيع البحث التسويقي والمعلومات الاستخبارية حول البيئة التسويقية.
- الإلمام بحاجات ورغبات المستفيدين وأماكن تواجدهم.
- متى يحتاجون إلى الخدمة وبأي الأسعار.
- سلوك المستفيد وعاداته.
- تعريف كل من الأطراف المختلفة بالآخر وإمداد المنتجين بالمعلومات اللازمة.
- استعمال الموارد على أساس تراكم الخبرات، حيث بإمكان الموزع تأدية المهام بشكل جيد من خلال التخصص.

وفي ظل التطورات العالمية والتحول إلى الحكومة الإلكترونية، أصبحت الخدمات تقدم عبر القنوات الإلكترونية حيث تصل الخدمة إلى المستفيد من خلال الكمبيوتر والأجهزة الذكية في منزله أو مكتبه في التوقيت المناسب له، ويتم ذلك من خلال موقع رسمي للخدمات الحكومية أو بوابة إلكترونية على الإنترنت تجمع معظم الجهات الحكومية، وكذلك من خلال قنوات بديلة متعددة للوصول لأكبر قدر ممكن من المواطنين وبالطريقة التي تناسبهم، ومنها:

- الموقع الرسمي للجهة الحكومية ويتطلب ذلك تطوير مواقع إلكترونية والتي بإمكانها تقديم معلومات وأخذ طلبات وحتى إمكانية استخدامها على أنها قناة لتوصيل الخدمة وخاصة خدمات المعلومات (كخدمات الحجز للسفر أو لحضور حدث ما دون الحاجة إلى زيارة مركز الخدمة).
- بوابة الهاتف المحمول ويتطلب ذلك تطوير أجهزة هواتف ذكية أو (مساعد رقمي شخصي) والذي بإمكان المستخدم من أي مكان أن يصل من خلاله إلى الإنترنت.
- الخدمات المتاحة من خلال الرسائل القصيرة للمحمول.
- استخدام تكنولوجيا التعرف الصوتي والتي تسمح للمستخدمين بتقديم معلومات وطلب خدمات ببساطة من خلال التحدث على الهاتف أو الميكروفون.
- بلاغ الشكاوى أو الاقتراحات.

أين وكيف يتم توصيل الخدمة العامة للمواطن:

إن الانفتاح العالمي وتحديث الدول العربية ودعمها بأحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات يعد من أهم الخطوات الرئيسة لإنجاح مسيرة الإصلاح الاقتصادي والاجتماعي، ومما لا شك فيه أن ينعكس هذا التطوير إيجابياً على المواطنين والمستثمرين وشركات قطاع الأعمال التي تتعامل مع الجهات الحكومية، ولعل هذا هو الهدف الرئيس الذي تسعى إليه الحكومات المعاصرة وهو تقديم الخدمات الحكومية للمواطن في مكان تواجد المستفيدين وفي زمن قياسي، وبأقل جهد ممكن وبمستويات الكفاءة العالمية. ومن هذا المنطلق فإن الهيئات الحكومية المختلفة تتخذ قرارات مهمة خاصة بمكان وكيفية تسليم الخدمة.

ويعد اختيار الموقع الجيد عاملاً مهماً لكونه يقلل حجم الفجوة بين المستفيد من الخدمة ومقدمها. فمثلاً تقدم الخدمات المتتابعة في مكان جغرافي واحد، حيث تختار معامل التحاليل أماكنهم قرب المستشفيات، في حين تقدم الخدمات المنتشرة كخدمة استخراج رخصة مرور في المنطقة المرتبطة بمواقع الكثافة السكانية.

ويتم انتقاء المناطق الجغرافية للجهة على أساس التحليل الإقليمي المبني على أساس دراسة وتحليل السمات الديموغرافية وطبيعة أعمال المنظمة والمنافسين وسهولة الوصول إلى المكان. ويشمل مكان الخدمة شكل ومظهر المكونات المادية الموجودة في المكان الذي يلتقي فيه مزود الخدمة مع المستفيدين. إذ إنه عنصر مهم في إيجاد انطباع إيجابي أو سلبي وخاصة في الخدمات ذات الاتصال العالي كالمستشفيات الحكومية.

ويعد مكان الخدمة وكيفية تسليمها للمستفيد بكفاءة وفعالية من أهم العوامل التي تمت دراستها في ظل التطورات الحديثة، ولعل هذا هو السبب الرئيسي لإنشاء حكومة إلكترونية تجمع الهيئات الحكومية المختلفة لتتعاون في إعداد وتنفيذ برنامج عمل متكامل بهدف بناء نظم لميكنة الخدمات التي تقدم للجمهور، وذلك من خلال موقع إلكتروني (بوابة خدمات الحكومة الإلكترونية) يقوم بعرض الخدمات التي تمت ميكنتها ويعرضها بشكل مباشر يساعد طالب الخدمة على الوصول إليها بسهولة، كما يوفر هذا الموقع إمكانية الحصول على بعض الخدمات

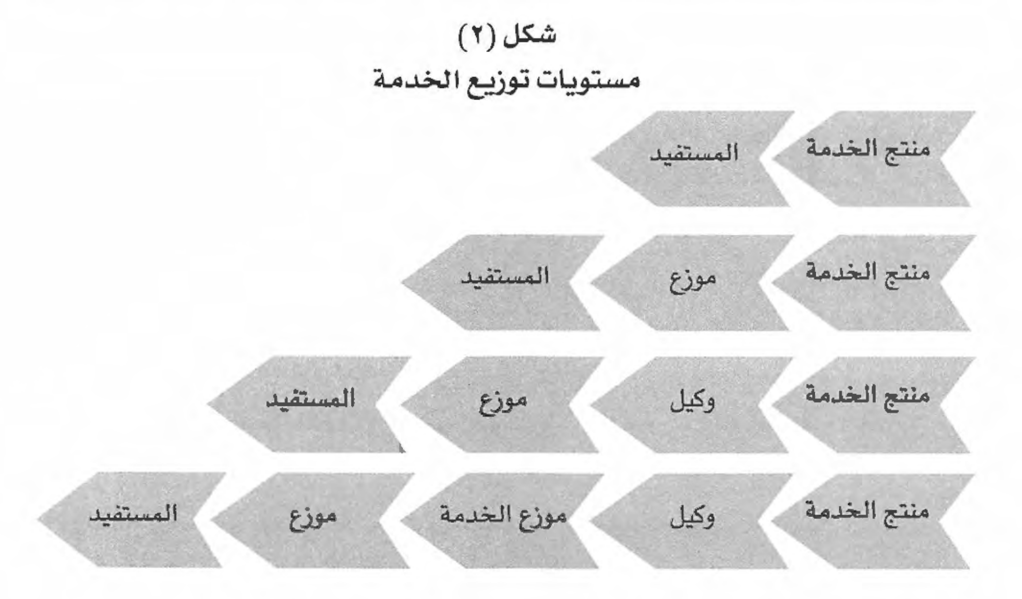
بشكل كامل من خلال الشبكة بداية من الاستعلام ومروراً بجميع المراحل المتتالية الأخرى (استمارات، خطوات، ...إلخ)، ووصولاً إلى السداد والحصول على الخدمة بالكامل.

تهدف الحكومة الإلكترونية إلى الذهاب إلى أماكن المواطنين ورجال الأعمال والمستثمرين وليس مجيئهم وانتقالهم للحصول على الخدمة، وبذلك تتحقق سهولة الحصول على الخدمة والخدمة السريعة وتعاون الموظفين. ومن ثم فعلى المسوقين الاهتمام بالتسليم الفعال للخدمة. كما فرض اشتراك معظم الدول في كثير من الاتفاقيات الدولية مثل اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ضرورة تحقيق هذه الدول مستوى أداء حكومي معين يتواكب مع النظم الحديثة وفي ظل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ومن ثم فإن ذلك يسهم في توفير المعلومات الدقيقة والمحدثة لدعم اتخاذ القرار والمعاونة في التخطيط للمستقبل ومتابعة تنفيذ مشروعات التنمية.

مستويات قنوات التوزيع:

تعد قناة التوزيع حلقة الوصل بين المنشأة منتجة الخدمة والمستفيد وتتكون من مجموعة من الوسطاء الذين يقومون بعملية مترابطة لتوجيه المنتج إلى المستفيد النهائي. ولكل عنصر من عناصر القناة التوزيعية وظيفة محددة في الهيكل التوزيعي، والذي يمكن تمثيله بعدة مستويات على النحو التالي:

شكل (٢)
مستويات توزيع الخدمة



ويتكون منفذ التوزيع من مستويات للتوزيع بداية بمنتج الخدمة ونهاية بالمستفيد. وكل مستوى توزيع في المنفذ يقوم بعمل معين ويسهم في انسياب الخدمة إلى مكان العميل. وتمثل عدد مستويات قناة التوزيع أو عدد الوسطاء طول قناة التوزيع على النحو التالي:

١ - قناة توزيع تتكون من المنتج الذي يقدم الخدمة مباشرة للعميل أو المستخدم النهائي لها مثل الخدمات الاستهلاكية، وهي التي تقدم لإشباع الحاجة الشخصية كالخدمات الصحية.

٢ - قناة توزيع تتكون من منتج الخدمة ووسيط واحد يتمثل في الموزع ثم المستفيد النهائي للخدمة كالخدمات التي تقدم للمنظمات مثل شركات الصيانة.

٣ - قناة توزيع تتكون من المنتج ووسيطين يمثلهما الوكيل والموزع فالمستهلك النهائي للخدمة.

٤ - قناة توزيع تتكون من المنتج وثلاثة وسطاء يمثلهم تاجر الوكيل والسمسار والموزع فالمستهلك أو المستخدم النهائي للسلعة.

ولصورة أكثر وضوحاً يمكن التعرف على أنواع الوسطاء وأدوارهم على النحو التالي:

- **الموزع أو الوسيط التاجر:** يمتلك الخدمة، مثل تجار التجزئة وبائعي جملة الخدمات والامتياز. ومثال ذلك امتياز القطاع العام public sector franchising إذ يتم تقديم الخدمات العامة بشكل متزايد بموجب اتفاقيات امتياز تأخذ أحد الأشكال التالية:

١ - الترخيص بتشغيل خدمة عامة حيوية يمكن أن تباع لحامل امتياز يتقاضى بدوره أجراً من مستعملي الخدمة توافق عليه الحكومة ويتعهد بإبقاء الخدمة حسب مستوى معين كأن تعرض الحكومة الامتياز على إحدى منظمات القطاع الخاص لبناء وتشغيل الكباري ووصلات الطرق الحيوية.

٢ - بيع الحكومة للحق الحصري لشركات تشغيل خدمة ذات أهمية لعامة الناس مثل محطات بث الراديو والتلفاز للبث في أماكن معينة وأوقات محددة.

٣ - تقدم الحكومة بعض الخدمات الاجتماعية الضرورية بواسطة امتياز، ومثال ذلك تقديم خدمات النقل بالباصات وتمنح الحكومة عقد امتياز للشركة ذات العرض الأفضل وتقوم هذه الشركة بتحصيل الدخل المتحقق من الركاب.

- **الوسيط الوكيل:** لا يمتلك الخدمة ولكن يعمل على تقديمها كالوكلاء السياحيين. ويعد ترخيص الخدمات أحد أشكال هذه الوساطة لإيصال الخدمات الأساسية فمثلاً في مجال الخدمات المالية تقوم البنوك العامة ببيع وثائق تأمين مكتتبة لشركة التأمين، إذ يتقاضى مقابل ذلك عمولة ولكنها في العادة لا تتدخل بالمطالبات.

والوكيل هو الشخص الذي يقدم الخدمة نيابة عن المنظمة الأصلية ويتمتع بسلطة إنشاء علاقة قانونية بين المستفيد وصاحب الخدمة كما لو أن العلاقة قائمة مباشرة بين الاثنين. وهو جزء من المنظمات التي تقوم بأداء مجموعة من الوظائف التسويقية كوكلاء الدعاية والإعلان ووكلاء بحوث السوق، وتتم مكافأة الوكلاء عادة بحسم عمولتهم قبل توريد المبالغ إلى الجهات الرئيسية أو بأجر ثابت عن العمل المنجز فعلياً أو يتم تحصيله من خلال المستفيدين كوكلاء الخطوط الجوية.

اختيار قنوات التوزيع المناسبة للخدمات الحكومية المختلفة:

تتعدد بدائل قنوات التوزيع المختلفة التي يمكن المفاضلة بينها ففي حين يمكن الاعتماد على التوزيع المباشر من المنتج إلى المستفيد، فإنه قد يتم اللجوء إلى توزيع الخدمات الحكومية بشكل غير مباشر عبر الوسطاء المختلفين وبين قنوات توزيع بديلة ذات الأطوال المختلفة حسب مستويات التوزيع في كل قناة.

وباســتعراض وتحليل الأنــواع والبدائل المختلفة لقنوات التوزيــع المباشـرة وغير المباشــرة، وبتناول اصناف الموزعين والوســطاء، يمكن القيام بعملية اختيار البديل التوزيعي المناســب لأحد الخدمات أو لمجموعة معينة من المستفيدين بهدف اختيار أنســبها في ضوء ظروف المنظمة والبيئة وحاجات العملاء. وتنقســم قنوات التوزيع بشكل عام إلى:

- **قنوات توزيع رئيســية:** وتتكون من أعضاء القناة التوزيعية الرئيســيين والمسؤولين بالدرجــة الأولى عن توصيل الخدمات إلى المســتفيد مثــل مقدمي الخدمة الذين يفضلون التركيز على عمليات الخدمة وتقديمها، وأحياناً يقومون بالتوزيع المباشــر والوسطاء المختلفين وصولاً إلى المستفيد النهائي.
- **قنوات توزيع تســهيلية (مســاعدة):** وتتضمن الوكالات والمؤسسات المتخصصة في القيام بالأنشــطة التسويقية التي تسهل تدفق السلع والخدمات بين أعضاء القنوات التوزيعيــة الرئيســية، وهم عادة يحصلون على عمولــة أو أجر مثل وكالات الإعلان ومنظمات المعلومات وبحوث التسويق والاستشارات وشركات النقل وشركات التأمين المختلفة المجالات وأنظمة الاتصال (بريد، هاتف، إنترنت).

كما يدخل العديد من العوامل عند اختيار البديل التوزيعي المناســب من القنوات فبعد التعرف على أنواع البدائــل المختلفة لقنوات التوزيع وكذلك الحلقات التوزيعية والمتمثلة في أنواع الوسطاء والموزعين، يجب تحليل الخدمات من حيث مجال الخدمة (صحي، سياحي، تعليمي،...) ودرجة تنميط الخدمة حسب أذواق وتفضيلات العملاء ومدى كفاءة وتأهيل رأس المال البشــري ودرجة المنافســة والتنافسية وتبعاً لظروف السوق والظروف البيئية.

ولكي يتم اختيار نوع القناة التوزيعية أيضاً يتعين إجراء عدة خطوات متكاملة على النحو التالي:

١- اختيار طول القناة التوزيعية ومستواها.

٢- انتقاء الأعضاء الوسطاء.

٣- التحفيــز للعمــل. (من خلال: التركيز على وســائل تنشــيط البيانــات، التعاون الإعلاني، الاشــتراك في الربحية، توافر الطلبيــات، تدريب الموظفين، الحصول على عمولات وخصومات).

٤- تقييم الأداء والمتابعة والإشراف بشكل دوري.

٥- انتقاء نوع قناة التوزيع.

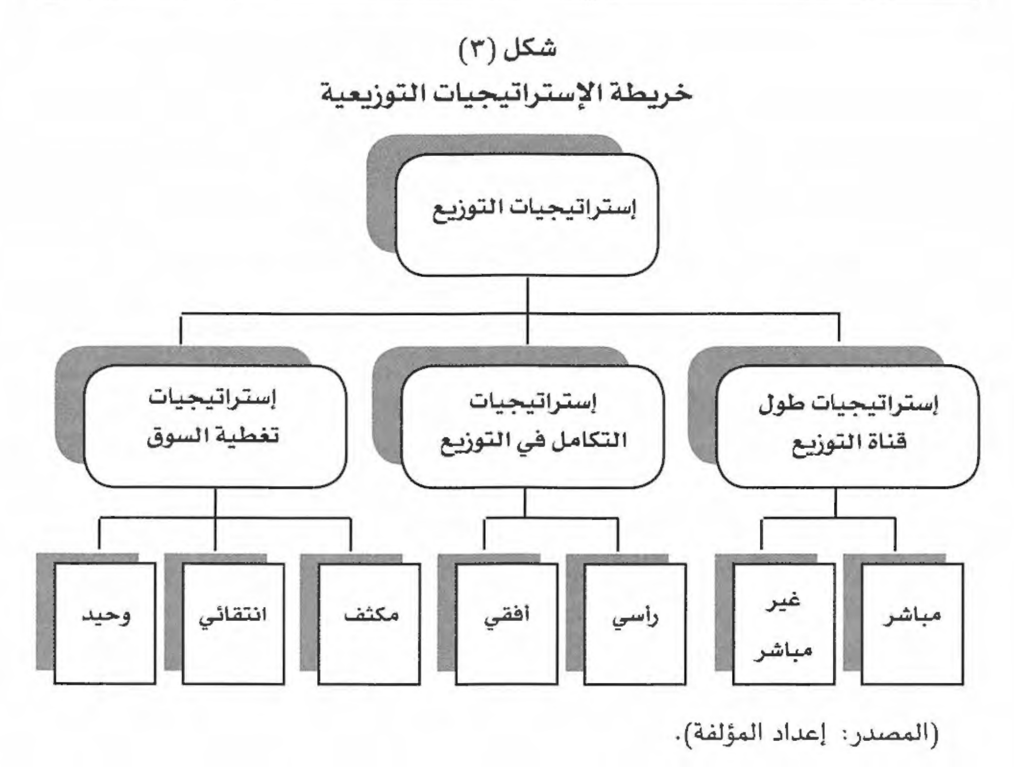
ومن الجدير بالذكر أن معظم الخدمات الحكومية المعاصرة يتم توزيعها عبر القنوات الإلكترونية التي تحمل معها العديد من الإبداعات في تسليم الخدمة. بالإضافة إلى توافرها على مدى ٢٤ ساعة وانخفاض الكلفة مقارنة بالنظم التوزيعية التقليدية، مما قلل إلى حد كبير من دور الوسطاء. أيضاً تعد الأكشاك الإلكترونية إحدى القنوات وهي عبارة عن أبنية صغيرة في الشارع شبيهة تماماً للقنوات المادية، (أكشاك مادية موجودة في الشارع متصلة بالإنترنت)، تقدم خيارات الخدمة الذاتية للمستفيدين الجدد والعملاء الذين يستخدمون التكنولوجيا على حد سواء، ومثال ذلك قيام بعض الدول بتركيب أكشاك إلكترونية في مكاتب البريد والأماكن العامة الأخرى، لتشجيع استخدام الإنترنت من قبل المواطنين، وكوسيلة لتخفيف النفقات الإدارية وجعل الخدمة متاحة طوال الوقت. حيث يمكن للحكومات من خلال هذه الأكشاك أن تخبر المواطنين بالخدمات المتوافرة، وتقدم جداول الإرشاد السياحي للأجانب.

بعض الوكالات الحكومية تتحرك الآن نحو تتميم الخدمة الحكومية التي كانت تتطلب سابقاً لقاء موظف الخدمة. حيث يمكن للعملاء لمس الشاشة فقط ليختاروا من القائمة الفرعية نوع الخدمة التي يريدون الحصول عليها والتي تكون مبرمجة بعدة لغات. فيمكن لهم دفع رسوم موقف السيارة والحصول على نسخة من إخراج قيد الميلاد وطلب نسخة من شهادة القيادة. فعلى سبيل المثال تقوم الآن بعض الأكشاك في سان أنطونيو وتكساس بإعطاء أذونات دخول مواقف السيارات وتظهر المعلومات عن ضرائب الملكية وأوقات افتتاح المدينة.

إستراتيجيات توزيع الخدمات العامة:

بعد انتقاء البديل التوزيعي المناسب أو القناة التوزيعية، يتعين وضع وصياغة إستراتيجيات التوزيع المناسبة للعوامل المختلفة داخل وخارج المنظمة الحكومية. ويوضح الشكل التالي خريطة الإستراتيجيات التوزيعية التي يجب تحديدها:

شكل (٣)
خريطة الإستراتيجيات التوزيعية



(المصدر: إعداد المؤلفة).

ومن الشكل السابق سوف يتم استعراض الإستراتيجيات بجزء من التفصيل:

أولاً: إستراتيجيات طول القناة التوزيعية: وهنا يتم تسليم الخدمة الحكومية من خلال المفاضلة والاختيار بين بديلين، وهما: التوزيع المباشر والتوزيع غير المباشر.

- التوزيع المباشر: دون اللجوء إلى وسطاء الأمر الأكثر انتشاراً سابقاً في خدمات القطاع العام ولكن حالياً أصبح من الطبيعي الاستعانة بالوسطاء، فمثلاً المدارس والحدائق يتم تزويدها باحتياجاتها من خلال خدمات الوسطاء المختلفين.
- التوزيع غير المباشر: أي تسليم الخدمة للمستفيد من خلال وسطاء، وقد سبق وتم التعرض لأنواع الوسطاء سابقاً، ولكن ما يجب الإشارة إليه هنا هو طبيعة الخدمات التي تؤثر بالتأكيد في حلقة التوزيع غير المباشر، فمثلاً تمامية معظم الخدمات تتطلب منطقاً وسيطاً لتصبح خدمات مساعدة، فالمنتج المساعد يشكل جزءاً نشطاً من عملية الإنتاج على عكس وكيل البيع الذي يقدم الحق بامتلاك الخدمة وليس

الخدمة نفسـها. فمكتب يبيع الطوابع البريدية لا يشـكل جزءاً من عملية الإنتاج. ومن ثم فإنه ينبغي دقة التمييز بين الوسيط المشارك والوسيط المساعد.

ثانياً: إسـتراتيجيات تغطية السـوق: ووفقاً لهذه الإستراتيجية يتم المفاصلة بين ثلاث إستراتيجيات بديلة وهم:

- التوزيـع المكثف: بمعنـي التعامل مع أكبر عدد من الموزعيـن بكل منطقة ويضمن للعملاء سهولة الحصول على الخدمات كالخدمات التعليمية مثل المدارس والخدمات القانونية كالمحاكم.
- التوزيـع الانتقائي: بمعنى التعامل مع أكبر عـدد من الموزعين بكل منطقة، إذ تقوم الحكومات باختيار مواقع محددة لتوصيل خدماتها للمسـتفيدين، ومثال ذلك بعض الخدمات الصحية المتخصصة كوحدات الإسعاف على الطرق البرية السريعة.
- التوزيـع الوحيد: بمعنـى الاعتماد على مـوزع واحد فقط. ومثـال ذلك أن تتفرد إحـدى القنوات الفضائية حصرياً ببث مباريـات كرة قدم لإحدى البطولات الكبيرة بناءً على عقد امتياز من التلفزيون الحكومي بصفته صاحب الحق الوحيد لبث هذه المباريات.

ثالثاً: إستراتيجيات التكامل: سعي المنظمة لتحقيق التكامل وتخفيض الصراعات في القناة التوزيعية. وتتم المفاضلة بين إستراتجيتين بديلتين وهما:

- التكامـل الرأسـي: يحدث هذا التكامـل عند اندماج مؤسسـة توزيعية وأخرى من مستويات مختلفة بقناة التوزيع، كاندماج الوكيل مع الموزع. ويكون التكامل الرأسي كامـلاً حينمـا يندمج جميع أعضاء قنـاة التوزيع من المنتـج إلى الموزع في نظام واحـد وهو ما يعرف بالتكامل بين إنتاج الخدمة وتوزيعها، بهدف تحقيق أكبر نجاح اقتصادي ممكن ومستمر. مثل إنشاء الشراكات بين القطاع العام والخاص.
- التكامل الأفقي: يحدث بين المؤسسات الوزيعية حينما تقوم بعض المنشآت بالاتحاد والاندماج مع منظمة أخرى مشابهة لها في نفس النشاط، وعلى مستوى التوزيع نفسه الذي تقوم به. من أجل اقتناص الفرص التسويقية المتاحة في السوق.

وعـادة يعد قرار موقع الخدمة وتسـليمها وفقاً للمفاضلة بيـن احتياجات الجهة واحتياجات المسـتفيد. وعلى الرغم من أن التطورات العالمية قد أدخلت العديد من تطبيقات الإنترنت على عمليات تسليم الخدمة، ومن ثم دور الوسطاء، إلا أن الوسطاء

استطاعوا أيضاً أن يستفيدوا من هذه التطبيقات في تطوير أدائهم، فمثلاً شركات التأمين التي تسعى لبيع خدماتها لهم مباشرة بالإضافة إلى وجود وسيط، أي أن التقنية الحديثة أدت إلى ظهور جيل جديد من وسطاء الإنترنت مما زاد القدرة على التأثير والتغيير في المزيج التسويقي.

حالة تطبيقية (إستراتيجية توزيع خدمات التعليم العالي والمعلومات بجامعة الملك فيصل والمكتبة الإلكترونية بها):

يتزايد التركيز في المرحلة الراهنة على أهمية المعرفة والمعلومات، وذلك لكونها أصبحت ضرورة لا غنى عنها مهما كانت الاتجاهات وتنوعت الثقافات، ويتطلب ذلك الاهتمام بتسويق خدمات التعليم والتدريب الإلكتروني والكفاءة في توزيع خدمات المكتبات العامة والمعلومات بشكل يلبي حاجات المستفيدين الحقيقية ويشبع رغباتهم ويحقق لهم أكبر قدر من المنفعة وينشر المعرفة.

وبدراسة حالة جامعة الملك فيصل وتجربتها في توزيع خدمات التعليم الإلكتروني كإحدى الجامعات الحكومية التي تميزت بنجاح مبهر على مدى سنوات عديدة في هذا المجال، تتضح أهمية إنشاء عمادة التعلم الإلكترونيّ في جامعة الملك فيصل كخطوة حثيثة نحو التطوير ومواكبة الجديد في التعليم العالي بشكل عام ومجال التعلم الإلكترونيّ بشكل خاص. وتعمل العمادة على إحداث نقلة نوعية في التعليم الجامعي بجامعة الملك فيصل، والارتقاء بها إلى جامعة عصرية تتطلع للرقي والتميز من حيث أساليب التدريس وتوظيف إستراتيجيات التسويق بدمج إستراتيجية توزيع الخدمات التعليمية بالتكنولوجيا من أجل التمتع بمستوى جودة عالية نحو تحقيق التطوير والتحديث المستمر.

إن تحسين وتطوير العملية التعليمية في الجامعة من خلال استخدام إستراتيجيات التوزيع وأساليب التعلم الإلكترونيّ والتعليم عن بعد الحديثة، أدى إلى أن تتجاوز بذلك خدمات الجامعة التعليمية أسوارها لتصل إلى جميع أفراد المجتمع في مختلف مناطق المملكة والخليج العربي، وأصبحت نموذجًا يُحتذى به محليًا وإقليميًا، فقد بادرت الكثير من الجامعات المحلية إلى تبني هذا النموذج بالرجوع إلى عمادة التعلم الإلكترونيّ والتعليم عن بعد في جامعة الملك فيصل في ذلك؛ تحقيقاً لمبدأ تبادل الخبرات، وقامت بعض الجهات الأخرى في تغيير وتعديل نهجها وأسلوبها في توزيع وطريقة تقديم التعلم الإلكترونيّ والتعليم عن بعد، وذلك لما يتيح الفرصة للطلبة

الذين تمنعهم ظروفهم من الالتحاق بالجامعة بالشكل النظامي من الدراسة في جامعة الملك فيصل عن بُعد، لتحقق الريادة في مجال خدمات التعلم الإلكترونيّ والتعليم عن بعد بفاعلية وكفاءة وجودة عالية تنعكس إيجابًا على الشراكة مع المجتمع.

ويتم التدريس في نظام التعليم المطــوّر إلكترونياً دون الحاجة للحضور للجامعة، ويتم عقــد الاختبارات النهائية في مراكز الاختبارات التي تحددها الجامعة في نهاية كل فصل دراســي. وتتم الدراســة بالكامل في التعليم المطوّر للانتســاب من خلال قنوات التوزيع الإلكتروني المتوفــرة على موقع الجامعة بالدخول على منظومة التعلم الإلكترونــيّ وأنظمــة التعليم عن بعــد الإلكترونيّة في بوابة التعلــم الإلكترونيّ والتي تتلخص في القنوات التالية:

- قنوات تحميل ومشــاهدة المحاضرات المسجلة من خلال الإنترنت وأجهزة الجوال والأجهــزة المتنقلة: إذ يتم فيها الاطلاع على المادة العلمية للمقررات من شــرائح عرض وملفات ومواد إلكترونيّة.
- الأنظمة الافتراضية: ويتم من خلالها البث الحي المباشر للمحاضرات.
- الأنظمة الافتراضية التفاعلية: ويدار فيها الحوار والنقاش وطرح الأســئلة المباشرة وتلقي الإجابة المباشرة.
- أنظمة أخرى متوفرة على بوابة التعليم عن بعد: وتحقق التواصل مع أساتذة الجامعة عبر المنتديات والمدونات والبريد الإلكترونيّ.
- قنــوات الاطلاع على الإعلانات المباشــرة وتوفير الاتصــالات والخدمات المتعلقة بالمقرر.
- قنوات للتواصل مع الأساتذة من خلال الساعات المكتبية الجوالة.
- أنظمة متابعة أداء الطلبة إلكترونياً: حيث تقوم برصد مشاركاتهم وتفاعلهم مع المادة العلمية على الأنظمة الإلكترونيّة لفترات زمنية مختلفة، وحل الواجبات والأنشــطة التي يوفرها الأســاتذة للطلبة. كما ترصد العمادة التغذية الراجعة من الطلبة من خلال استطلاعات الرأي وإبداء الملاحظات من خلال الأنظمة الإلكترونيّة المتوفرة لذلك، للتحسين المستمر والتطوير وتقديم الخدمة الفُضلى للطلبة وإشباع رغباتهم لكونهم عملاءها.

ومـن ناحية أخرى، في مـا يخص المكتبة الإلكترونية بجامعـة الملك فيصل فإن متتبع ملف اشـتراك المكتبة والخاص بقواعد المعلومات البحثية يلاحظ تطور عدد قواعد المعلومات المشترك فيها وتعدد مجالات تغطيتها وتنوع محتوياتها.

وتهـدف المكتبة الإلكترونية بجامعـة الملك فيصل باعتبارهـا إحدى المكتبات العامة إلى إتاحة فرص الثقافة المسـتمرة للجمهور دون مقابل، ولهذا يجب أن تكون مركـزاً للحياة الفكرية والاجتماعية فـي المنطقة التي تقوم بها ويجب أن تهدف إلى تأمين وإتاحة ما تستطيع من مصادر المعرفة في سبيل تنمية أفكار المواطن وأخلاقه واستغلال أوقات فراغه لتضمن له القدر المناسب من الأمن المعلوماتي حتى يحصل على حق من المعلومات عند الحاجة إليها من أي مكان وزمان. كما تهدف المكتبات العامة إلى تشـجيع التعليم الذاتـي للكبار وتوفير أكبر قدر مـن مصادر المعلومات وتقديم خدمات تسـاند الخدمات الأساسية المقدمة من هذه المكتبات وتنمية ثقافة أفراد المجتمع في شـتى ميادين الحياة وتحقيق المنفعـة بتزويد القارئ بالمهارات الفنية والمعلومات التي تعينه على تطوير مهنته وتنميتها والاسـتخدام الأمثل لأوقات الفـراغ من خلال البرامج والخدمات والأنشـطة المتعددة التي تقوم بها المكتبة مما يعمل على الارتقاء بالمسـتوى الفني وتنمية المهارات والسـمو بالمسـتوى الجمالي والذوقـي من خـلال المعارض الفنيـة والمحاضرات والندوات الأدبية والأمسـيات الشعرية التي يسهم فيها الفنانون والشعراء وغيرهم، ودعم العلاقات الاجتماعية بين رواد المكتبات عن طريق اللقاءات المستمرة في المناسبات المختلفة وتعميق الانتماء للوطن والأمة.

إن تنميـة المكتبات العامـة ومراكز المعلومات تعتمد بشـكل كبير على التنوع في محتوياتهـا ومدى نجاحها فـي تقديم خدماتها وإضافة خدمـات جديدة إلى قائمة الخدمات التي تقدمها، وفي سبيل تحقيق ذلك لابد من تطبيق المفهوم التسويقي في مجال الخدمات المكتبية، لما له من أهمية كبيرة في تحديد احتياجات المسـتفيدين وتحديد الخدمات التي تشبع هذه الحاجات بشكل مرض وفعال، كما يتم إجراء العديد من البحوث والدراسات التسويقية للتعرف على البيئة الخارجية المحيطة والمتغيرات المؤثرة في نشـاطها مثل حجم الطلب المتوقع على المعلومات ومصادرها وخدماتها المختلفة وتغير أذواق المسـتفيدين وثقافتهم لتسـهيل عملية تدفق المعلومات إليهم بقصد إشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية.

ومن الجدير بالذكر أن أول من استخدم أسلوب تسويق خدمات ومعلومات المكتبات العامة هـي المكتبات الأمريكية التي استفادت كثيراً من نظريات وعلوم التسويق. وعلى الرغم من أن خدمات المكتبات المختلفة كانت تقدم مجاناً للمستفيدين كما هو الحال بالدول النامية، إلا أن المكتبات الأمريكية المعاصرة استطاعت من خلال البرامج والأنشطة التسويقية المبرمجة وخاصة خلال فترة العجز في ميزانيتها، الحصول على تأييد معنوي من المستفيدين مما مكنها أيضاً من تعويض النقص من المستفيدين ثم على تأييدهم ودعمهم المادي، الأمر الذي كان يرفضه العاملون في المكتبات وجمهور المستفيدين (الحصول على أجر مقابل الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات).

ويقوم التوزيع بالمكتبات الحكومية أو الوطنية بإيصال خدمة المعلومات من المكتبة أو المورد إلى المستفيد النهائي. ويتطلب ذلك تحديد قنوات التوزيع التي تنساب الخدمات من خلالها لتصل إلى مكان تسليمها.

وتنقسم قنوات توزيع خدمات المكتبات العامة إلى:

١ - القنوات المباشرة: تقوم بتوزيع الخدمات من المكتبات إلى المستفيدين دون الحاجة إلى وسيط، وتتمثل في:

- منافذ الخدمة أو التشكيل المكتبي المكون من المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية، ومحطات كتب، والمكتبات المتنقلة.
- الاستعانة بوسائل الاتصال الحديثة والأنظمة الإلكترونية كالهاتف والفيديوتكس والفاكس والأقمار الصناعية وشبكة الإنترنت.

٢ - القنوات غير المباشرة: يتم فيها التعاون مع وسطاء أو وكلاء لإيصال الخدمات إلى المستفيد عن طريق:

- الاستعانة بخدمات الأشخاص، أو الوكالات الحكومية لتقديم برامج مشتركة، أو المشاركة في المصادر.
- عقد اتفاقيات مع سماسرة أو وسطاء المعلومات Information Broker لتقديم خدمات أو وظائف وحددة للمكتبات التي لا ترغب أو لا تستطيع أن تلقي بعبئها على موظفيها، مثل الترجمة.

وبشكل أكثر تحديداً تتم الاستفادة من قواعد المعلومات في جامعة الملك فيصل من قبل أعضاء هيئة التدريس وفي بحوثهم وفي تدريس الطلاب، إذ باتت الموارد الإلكترونية بكثافتها وتنوعها تمثل تحدياً أمام الوصول إلى المعلومة المفيدة حقاً، لذلك فإن المتتبع لملف اشتراك المكتبة الإلكترونية فيها يلاحظ تطور عدد قواعد المعلومات المشترك فيها وتعدد مجالات تغطيتها وتنوع محتوياتها.

إن من أبرز أهداف قسم المكتبة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل توفير وإتاحة وتنظيم مصادر المعلومات الإلكترونية، وتسهيل سبل الاستفادة منها من قبل أعضاء هيئة التدريس والباحثين والطلاب من داخل وخارج الجامعة والتسويق لوظائف المكتبة ونشر الوعي بوجود اشتراكات في قواعد المعلومات لما تمثله من أهمية في إنجاز العملية الأكاديمية والبحثية.

ومن قنوات توزيع خدمة المعلومات ونشر المعرفة حول قواعد البيانات البحثية:

- البرامج التعريفية حول قواعد المعلومات المشترك فيها.
- ورشات العمل حول استخدام قواعد المعلومات.
- العروض السمعية البصرية و الاستفادة من موقع الجامعة وصفحة عمادة شؤون المكتبات والمكتبة الإلكترونية.
- الدورات التدريبية حول استخدام قواعد المعلومات.
- نشر المعلومات حول قواعد المعلومات المشترك فيها عن طريق التقنيات الذكية: الإيميل المعمم، الرسائل النصية القصيرة، البث الانتقائي للمعلومات.
- وضع إستراتيجيات ومنهجية مُحكمة لنشر الوعي حول قواعد البيانات البحثية تعمل على تحويل المستفيدين العرضيين من هذه القواعد إلى مستفيدين دائمين بالإضافة إلى استقطاب مستفيدين جدد، كما تولي جانب التخصص قدراً كافياً من الأهمية بحيث يتم تنظيم أنشطة الوعي بقواعد المعلومات لمجموعات من طلاب الماجستير أو أعضاء هيئة التدريس حسب التخصصات التي تدرّس بالجامعة. وتنبع الإستراتيجيات التسويقية الخاصة بالمكتبة من دراسة احتياجات المستفيدين أولاً وتقييم مدى استفادتهم منها، وإذا كان رضا المستفيد هي من أوكد غايات وجود المكتبة وضمان استمرار خدماتها رهين بمدى مشاركة هؤلاء المستفيدين في رسم ملامح إستراتيجية مستقبلية للمكتبة نابعة من احتياجاتهم وتطلعاتهم.

وفي العالم المعاصر استوعبت المكتبات العامة استعمال التكنولوجيات والإنترنت بوصفها وسيلة يمكن من خلالها توصيل وتوزيع كمية هائلة من لدرجة أنها تحقق تغيراً نوعياً في ما تقدمه المكتبات العامة من معلومات.

وتعطـــي هذه القناة قـــدرة التصفح على الإنترنت، إما في المنزل أو أي مكان آخر، مراجعة الكتالوغ المنشور على الإنترنت الذي يدرج موجودات المكتبة، ثم حجز الكتب التي يودون اســـتعارتها، أو تجديد فترة استعارة الكتب التي لديهم المستحقة للإعادة، أو التـــي تأخروا عن موعد إعادتها. ويشـــكل كل هذا جزءاً مـــن الوظائف التي تقوم بهـــا أنظمة التوزيع المتكاملة للمكتبـــات العامة والتي تتوافر للناس عبر الإنترنت على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، وهو تطبيقٌ لإستراتيجية التوزيع المكثف لمعلومات المكتبات العامة.

وقـــد عـــزز الكتالـــوج الإلكتروني المتوافـــر حاليـــاً وظيفة البحث عـــن البيانات واســـترجاعها بشـــكل كبير، فزاد بذلك من قدرة الناس على الوصول إلى مجموعات الكتب. وهذه هي الطريقة التي تقدم عبرها التكنولوجيا الجديدة مساعدة كبيرة في الخدمات التقليدية للمكتبات العامة، فتزيد من مواكبتها لعصر التكنولوجيا الجديدة وبقائها ذات شأن فيه.

كما اســـتغل الكثير من المكتبـــات العامة التكنولوجيا وإمانية اســـتخدام الإنترنت على مدار الســـاعة في كل يوم من أيام الأســـبوع لتقديم خدمات مرجعية عبر البريد الإلكتروني والمحادثة على الخط. ويفضل الكثير من المستعملين إرسال استفساراتهم عبر البريد الإلكتروني بدلاً من الاستفسار عبر الهاتف الذي قد يفرض الانتظار على الخط لفترة طويلة.

تقـــدم المكتبات العامـــة مصادر مرجعية على شـــبكة الإنترنـــت (أو ثبتاً لمراجع إلكترونية)، وهي خدمة رائعة بشكل خاص وذات تأثير كبير.

كما يمكن لمســـتخدمي المكتبـــات العامة الوصول إلى قواعـــد البيانات التجارية والاطلاع على نصوصها الكاملة. وبواســـطة هذه الأدوات تُسلّم الآلاف من المجلات الدورية وملايين المقالات إلى منازل مستعملي الموقع.

بالإضافة إلى ذلك شـــراء المكتبات لامتيازات تمنح حق اســـتخدام قواعد بيانات معينة، فتضمن بذلك توفيرها لجميع المواطنين على مواقعها على الإنترنت.

وباتســاع رقعة انتشــار الكتب الإلكترونية نتيجة الكم الهائل من التطورات التقنية المســتمرة يتم الانتقال نحو بيئة رقمية بالكامل، ومثال ذلك افتتاح مكتبة سان أنتونيو وهي أول مكتبة عامة رقمية بالكامل بمقاطعة بيكســار بولاية تكساس الأميركية. ولا تحتوي على الكتب المطبوعة لكونها تمثل الاتجاه إلى العالم الرقمي بشكل تام، وهو ما ســيعتمد حتماً على مدى نجاح هذه التجربة الرائدة في تلبية متطلبات قرائها وتوفير نفقاتها التشغيلية وفي الاستغناء عن الكتب الورقية والمطبوعة. وقد أنشأت المملكة العربية الســعودية بوابة إلكترونية لتحويل المكتبات الســعودية إلى رقمية ومثال ذلك مكتبة الملك فهد الوطنية.

وبصفــة عامة أصبحت المكتبــات ومراكز المعلومات تتبنى المفهوم التســويقي، لما في ذلك من تطوير الخدمات المكتبية والمعلوماتية المقدمة وتقديمها بأســاليب تضفي طابع الســرعة والســهولة والبســاطة في الإجراءات المتبعة. بالإضافة إلى الاتجــاه نحو تحســين الأداء أو تطوير الكفاءة في أســاليب إنجــاز أهداف المكتبات ومراكز المعلومات. وإعادة تدريب الموظفين وتطوير أســاليب التقييم، مما يؤدي إلى تقديم الخدمات بالشكل المناسب يجعلها تحوز على رضا جمهور المستفيدين.

الفصل الرابع

إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة

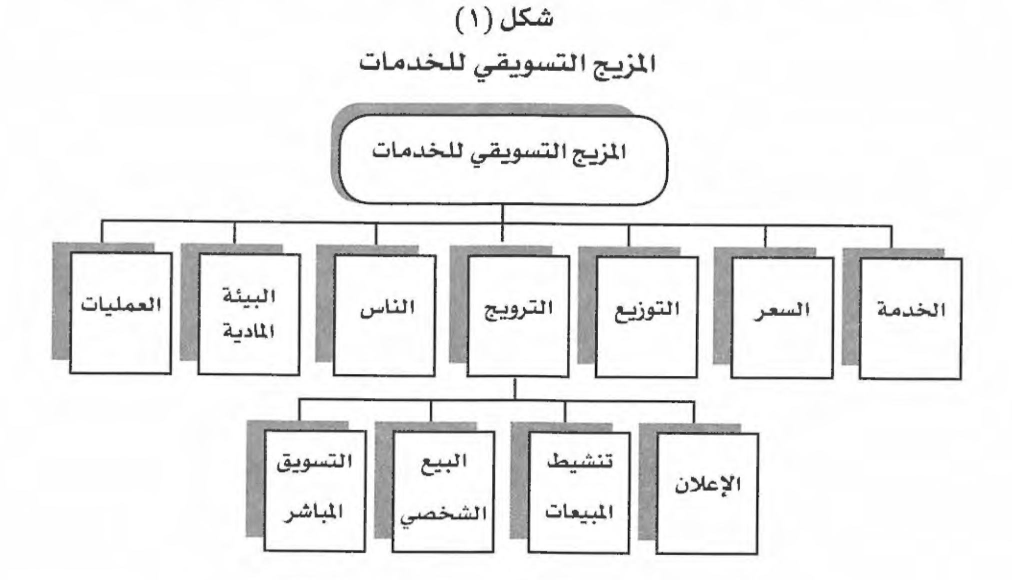
مفهوم الاتصال التسويقي المتكامل للخدمات العامة:

تطور مفهوم التسويق خلال العقود الماضية بشكل ملحوظ على النحو التالي من التركيز على المنتج ثم التركيز على خدمة العملاء ليصل إلى التركيز على القيم التي يمثلها العميل (القيم الإنسانية). وهو ما يتوافق مع أحدث نظرية لـ كوتلر (Philip kotler) حول التسويق وفق القيم التي تلخص عملية التسويق في: نبدع ونتواصل لتقديم القيمة للفئات المستهدفة مع السعي لتحقيق منفعة وربحية. وهذا التطور جعل مفهوم التسويق أكثر اتساعاً وأبعد رؤية فبدلاً من كونه منحصراً في إطار إبداعي تسويقي واحد لترويج الخدمات، أصبح الأمر متعلقاً بجوانب أكثر أهمية وتفصيلية تدخل في عملية الاتصال.

ويبين الشكل التالي كلاً من المزيج التسويقي والترويجي وعلاقة بعضهما ببعض:

شكل (١)

المزيج التسويقي للخدمات



(المصدر: إعداد المؤلفة).

ويتضح من الشكل السابق المزيج التسويقي للخدمات الذي يتكون من عدة عناصر أحدها الترويج، ويتكون الترويج أيضاً من مزيج ترويجي يحتوي على أربعة عناصر هي الإعلان وتنشـيط المبيعات والبيع الشخصي والتسويق المباشر. والترويج هو مرحلة تسـبق الاتصال التسـويقي المتكامل والذي يتألف من ثلاثة أبعاد أساسية كما يتضح لاحقـاً، ويكمن الاختـلاف هنا في حداثة المصطلح الدال على الاتصال التسـويقي. حيـث تمثل عملية الاتصـال أول أبعاد مفهوم الاتصالات التسـويقية المتكاملة، وهو البعد الاتصالي، ويمكن التعبير عنه بالمفهوم العام في أنه إرسـال رسالة من المرسل بترميز معين يقابلها فك شـفرة الجهاز من قبل المستقبل، وهي جزء لا يتجزأ من أي برنامج تسـويقي أو إعلاني. وتشفير الرسالة هو الخطوة الثانية في عملية الاتصال، إذ يتم تحويل فكرة خلاّقة مثلاً إلى إعلان يسترعي الاهتمام، ويمكن تصميمه ليتناسب مع مختلف وسـائل الإعلام (التليفزيون والراديو والمجلات وغيرها). وتصل الرسالة إلى المتلقي عبر أجهزة الإرسـال المختلفة. وتتم الخطوة الثالثة في عملية الاتصال التسـويقي عندما يسـتقبل المتلقي الرسـالة من القناة أو الوسـط الذي يتم إرسال الإعلان (الرسـالة) عبره. ويتم فك الشفرة عند اسـتقبال حاسة أو أكثر من حواس المتلقي للرسالة. يرى المسـتهلك الإعلانات التليفزيونية ويسمعها. في حين يحمل (يلمس) مسـتهلك آخر عرضًا على هيئة كوبون أو يقرؤه (يراه). ويسمى العائق الذي يحول دون فاعلية رسـائل التسـويق بالعقبة. والعقبة هي أي شـيء يشـوه الرسالة أو يخـل بمضمونهـا. ويمكـن أن تحدث العقبة فـي أي من المراحـل التي تمر بها عملية الاتصال. والالتباس هو أكثر أشـكال الضوضاء شـيوعًا في التأثير في اتصال التسـويق. إن عملية الاتصال تمنح تركيزاً على البعد الاتصالي في العملية الترويجية من خلال إضافة عنصر العلاقات العامة لعناصر المزيج الترويجي ليصبح الاتصالات التسـويقية المتكاملـة أو Integrated Marketing Communications (IMC) وهي مجموعة الوسـائل المؤثرة التي تحاول من خلالها المنظمات «تعريف وإقناع وتذكير» العملاء المرتقبين والحاليين بطريقة مباشـرة أو غير مباشرة بالخدمات التي تقدمها للعملاء وتسـوقها خلال فترة معينـة، بهدف التأثير فـي سلوك الجمهور. وبمقارنة الترويج والاتصالات التسويقية المتكاملة يتبين بعض الفروق التي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول (١)

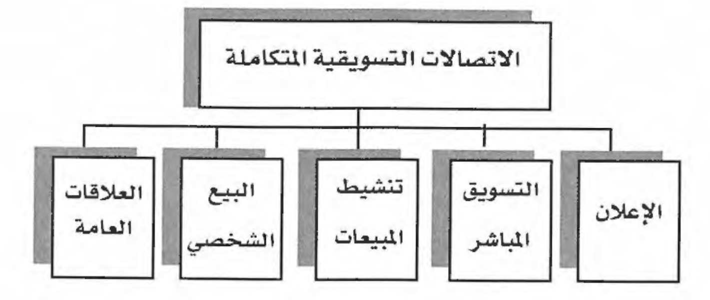
الفروق بين الترويج والاتصالات التسويقية المتكاملة

وجـه المقـارنـة	المفهـوم التقليـدي للترويـج	المفهوم الحديث للاتصالات التسويقية
اتجاه عملية الاتصال	اتجاه واحد من المنشأة إلى السوق المستهدف	اتصال تبادلي في الاتجاهين
الاتصال والتفاهم مع السوق المستهدف	الاتصال قليل	الاتصال أكثر ومستمر
عناصر النشاط الترويجي	عنصر الترويج في المزيج التسويقي فقط	جميع عناصر المزيج التسويقي
الإعلان في النشاط الترويجي	الإعلان أكثر أهمية وأكثر فاعلية	الإعلان أقل أهمية وأقل فاعلية بسبب تزايد وسائله وقنواته واتساع السوق
تنسيق عناصر وطرق الترويج	قليل	أكثـر
عدد طرق الترويج الموجهة للسوق المستهدف	قليل	أكثر وفي نفس الوقت

ومـن هنا يمكن تحديد الاتصالات التسـويقية المتكاملة بصورة أدق عبر الشـكل التالي:

شكل (٢)

الاتصالات التسويقية المتكاملة



ويتكون مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة من:

١ - الإعلان (Advertising): وهو تقديم الأفكار أو الخدمات غير الشخصية، والمدفوعة الأجر بواسطة معلن محدد ومعروف. ويتم توصيل رسالة معينة وفقاً لميزانية محددة ووسيلة إعلانية المناسبة.

٢ - التسويق المباشر (Direct Marketing): وهو عملية إرسال رسائل مباشرة إلى العملاء من دون استخدام وتدخل وسائل الإعلام كاستخدام البريد المباشر، البريد الإلكتروني والتسويق عبر الجوال، كما يشمل التركيز على تتبع وقابلية قياس ردود الفعل الإيجابية من العملاء واستجابتهم.

٣ - البيع الشخصي (Personal Selling): وهو عملية تقديم شفهية من خلال محادثة شخصية مع عميل مرتقب أو أكثر بهدف إتمام عملية البيع.

٤ - تنشيط المبيعات (Sales Promotion): يعرف بأنه النشاط أو المواد التي تستخدم كحافز مباشر لشراء، أو تجربة خدمة خلال فترة زمنية معينة. ويستخدم تنشيط المبيعات كقوة دافعة لزيادة المبيعات، وزيادة إقبال العملاء على شراء خدمات المنظمة.

٥ - العلاقات العامة (Public Relation): وهو النشاط الذي يختص بعلاقة واتصال المنظمة بجمهورها المختلف، ويشمل هذا الجمهور كلاً من العملاء والموردين وإدارة المنظمة والعاملين والجهات الحكومية الأخرى وجمهور المواطنين بصفة عامة وتهدف عملية الاتصال باستخدام هذا النشاط إلى إيجاد أو تدعيم الاتجاه الإيجابي نحو المنظمة.

وتختلف وظائف الاتصال التسويقي المتكامل باختلاف نوعية المنظمات والعملاء والخدمات والموارد فمثلاً في الجهات الحكومية تتكون من الإعلان والعلاقات العامة والدعاية والنشر والتسويق المباشر وتنشيط البرامج الخدمية وخدمة العملاء. وتعمل هذه الوظائف بشكل متناسق ومتكامل عبر قنوات الاتصال التسويقي لديها حتى تستطيع أن توصل رسالة واضحة وبشكل مستمر عنها وعن خدماتها لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن الجدير بالذكر أن الإدراك الأمثل لمفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة لن يتحقق إلا بالإلمام بالبعد التسويقي المتمثل في معرفة السوق والمزايا التنافسية ومعرفة الفرق بين المنافسة والتنافسية ومجالات تطبيقهما. ومن ناحية أخرى، فإن من الضروري تحقيق البعد التكاملي لاتصالات التسويق في مستويات

التكامل المختلفة مثل تكامل الرسـائل والوسـائل الاتصالية، والتكامل الوظيفي بين أهداف الاتصال التسويقي وباقي أهداف المنظمة، والتكامل الداخلي الخاص بجميع الإدارات والأقسام المختلفة وتكامل المزيج التسويقي من حيث جودة الخدمة وقنوات التوزيع والرسـائل الاتصالية الموجهة للجمهور، والتكامـل المالي بملاءمة الميزانية المعتمدة لبرنامج الاتصال بأهداف المنظمة على المدى الطويل.

وتقوم بعض الجهات الحكومية بتطبيق هذه الممارسـات التسويقية وتكوين أقسام خاصـة بها كالعلاقـات العامة مثلاً، ولكن مازالت بعض المنشـآت الحكومية بالدول العربيـة إلـى الآن لا تحوي مظلة للتسـويق ينطوي تحتها جميع أنشـطة الاتصالات التسويقية المتكاملة. ومن جهة أخرى فإن جهات حكومية أخرى قامت بإعداد برنامج الحكومة الإلكترونية المتكاملة (i-Gov) وهو مشـروع حكومي لتكنولوجيا المعلومات والاتصـالات يهدف إلى تحقيق تكامل وتوفيـر جميع الخدمات والمعلومات الحكومية إلكترونياً من خلال نافذة واحدة لجميع المسـتخدمين مما سـيكون له أكبر الأثر في زيادة توافر وإنتاجية وفعالية الخدمات الحكومية الإلكترونية المُقدمة. وتوثيق أواصر التعاون بين مختلف الجهات الحكومية من خلال زيادة كفاءة أداء المؤسسات الحكومية عبر الاسـتخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ويعد هذا البرنامج أحد أشـكال التسـويق التفاعلي عبر الإنترنت ويتم الإعلان عنه فـي المنتديات والمواقع المختلفة والترويج له، وبذلك يعد أحد تطبيقات الاتصالات التسويقية المتكاملة.

أهمية الاتصال التسويقي المتكامل للخدمات العامة:

يعـد التوجه نحـو الاتصالات التسـويقية المتكاملة ضرورة لا غنى عنها بسـبب التغيرات التي طرأت على البيئة التسـويقية العامة وتنامي مفهومها، كالنمو السـريع لقواعد المعلومات التسويقية وتكنولوجيا الاتصال والتحول نحو التخصصية العالمية في وسـائل الإعلام كالقنـوات الرياضية والإخباريـة، مما أدى إلى كثافة الوسـائل الإعلانية والتحول إلى قوة الوسـطاء بهـدف إبراز الخدمة والحصول على عائد أكبر بسبب تقليل النفقات على بعض العناصر لصالح عناصر أخرى مثل التسويق المباشر ورعاية النشاطات.

وتركز الاتصالات التسـويقية المتكاملة دائماً على المعرفة والمواقف والسـلوك، لذلـك تبرز أهدافهـا في إيجاد الوعي وتوفير المعرفة وإعطـاء الصورة الذهنية عن المنظمة وتحفيز الرغبات لدى العملاء. وتحاول المنظمات أن تحقق التكامل والتعاون

بين وظائف الاتصال التسويقي لديها حتى تستطيع أن تتصل بالعملاء من خلال رسالة واضحة ودائمة.

وتكمن أهمية الاتصالات التسويقية المتكاملة في كونها العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسـويقي الذي يمكنه أن يحقق عدداً مـن المنافع والمزايا لكل من المنظمة والعملاء والتي تلخص على النحو التالي:

- العمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تقليل الجهد والوقت والكلفة للعميل عبر إمداده بالمعلومات.
- تنسـيق الجهـود الترويجية داخـل المنظمة وللأقسـام والوحدات التسـويقية المختلفة.
- الحد من تأثير تشويش المنافسين.
- ضمان أعلى في توصيل الرسالة وبأقل تكلفة.
- التأثير الإيجابي في بقية عناصر المزيج التسويقي.
- العلامة التجارية وهي بمثابة وسيط بين المنظمة والمستفيدين.
- الشـمولية والتكامل المنطقي والتنظيمي بين عناصر مزيج الاتصالات التسويقية وعناصر المزيج التسويقي.

وزادت أهميـة الاتصـالات التسـويقية المتكاملة مع تنامي الاتجاهـات الحديثة في عولمة الإسـتراتيجيات التسـويقية وتعدد البدائل وصعوبة الاختيار بينهم، وثورة تكنولوجيا الاتصال وتحقيق أكبر قدر في التأثير في الجمهور المستهدف.

ومـن الملاحظ أن بعـض المنظمات الحكومية بدأت تطبق مفهـوم الاتصالات التسويقية المتكاملة من خلال جعل المواطن أولاً ومعرفة احتياجاته ودوافعه والتواصل مع الجمهور المستهدف عبر أدوات الاتصال المختلفة بشكل متناسق ومتكامل ومتفاعل ودعم أهداف الحكومة وتعزيز صورتها الذهنية في عقول المواطنين.

إستراتيجية تقسيم السوق:

من الطبيعي أن يختلف العملاء من خدمة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر وعلى فترات متفاوتة، الأمر الذي يثير العديد من الأسـئلة عند صياغة أي إسـتراتيجية تسويقية.

من هم عملاء خدماتنا؟ أي من هؤلاء العملاء يجب التوجه نحوه (استهدافه) لتحقيق الكفاءة والفعالية القصوى؟

تعد إستراتيجية تقسيم السوق إلى شرائح وتحديد الأسواق المستهدفة والتموضع الذهني المكونات الجوهرية لنجاح أي إستراتيجية، فبعد أن يتم تحليل البيئة التسويقية، وتحديد الزبائن، والمنافسين يتم التحرك نحو مرحلة التفكير الإستراتيجي. وتتكون عمليات تقسيم السوق من عدة مراحل متتالية كما هو موضح بالشكل:

شكل (٣)

مراحل إستراتيجية تقسيم السوق

المرحلة	الوصف
تقسيم السوق	• تقسيم السوق إلى شرائح، ويعني تقسيم العملاء إلى مجموعات من المتعاملين المستفيدين الذين يطلبون خدمات محددة.
تحديد السوق	• تحديد الأسواق المستهدفة، ويتضمن ذلك ترتيب الأقسام التي يجب متابعتها من السوق اعتماداً على عدة عوامل مثل قطاع الخدمات وطلبات العملاء والمنفعة المحققة والربحية والأهداف طويلة الأجل.
التوضيع	• ويعني تصميم عروض المنظمة بحيث تأخذ حيزاً واضحاً وذا قيمة لدى العملاء.

(المصدر: إعداد المؤلفة).

إن تقسيم السوق إلى شرائح مهمة لا غنى عنها، إذ لا يمكن تقديم كل شيء لكل شخص، ولو أن في بعض الخدمات الحكومية تتضمن شرائح كثيرة من المواطنين، إلا أن تقسيم السوق يمكن من دراسة وفهم وضع المستفيدين الحاليين والمتوقعين، ومن ثم تقسيمهم إلى فئات تتشارك في الخصائص نفسها. وتسهل هذه العملية معرفة احتياجات العملاء، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق هذه الاحتياجات وفقاً لمتطلبات الاستخدام الأفضل للوقت والمال.

ويمكن دراسة سوق الخدمات الحكومية بهدف تقسيمه وفقاً لنوعين من المتغيرات وهما:

أولاً: خصائص المستفيدين (جغرافياً، سكانياً، بيانياً):

- **التقسيم الجغرافي:** وهو تقسيم سوق الخدمات إلى مناطق جغرافية مختلفة مثل دول وأقاليم ومدن وأحياء. أو القطاع الشرقي والغربي والشمالي والجنوبي، ويدخل في ذلك التقسيم على أساس مناطق مدنية ومناطق ريفية. وتهدف هذه الطريقة إلى الحصول على مجموعات من المتعاملين سهلة التنظيم تسكن في منطقة جغرافية واحدة. ومثال ذلك المدارس الحكومية وتخطيط أماكن وقوف السيارات تتبع هذا النوع من إستراتيجيات تقسيم السوق.
- **التقسيم السكاني:** ويتضمن حجم الأسر ودخلهم المالي وحجم الإنفاق على قطاع معين من الخدمات. فاحتياجات الأسر ذوي الدخل المتوسط مثلاً من الخدمات الصحية تختلف عن الأسر محدودة الدخل، ففي حين أن الأولى تحتاج إلى مستشفيات مثلاً للحصول على الخدمة الصحية، فإن الثانية تحتاج إلى مستوصف. وكمثال آخر، تعد المؤسسات الحكومية في معظم الدول من أكبر عملاء الاتصالات وهي من ثم تشكل جزءاً من السوق ينبغي دراسته عن طريق معرفة الاحتياجات والمتطلبات الخاصة للمؤسسات الحكومية الأخرى وكيفية تحقيقها بالطريقة المثلى، ويساعد التقسيم السكاني في معرفة حجم الزبائن ونوعية أعمالهم.
- **التقسيم البياني:** وهو تقسيم العملاء إلى عدة فئات اعتماداً على نمط حياتهم وصفاتهم الشخصية. فتقديم خدمة المياه والصرف الصحي مثلاً تختلف تبعاً لنمط الحياة للعملاء الذين تقدم لهم الخدمة، هل يعملون في المدن أم في القرى التي تتطلب زراعة وفلاحة وتحتاج إلى كمية من الماء مختلفة.

ثانياً: استجابة المستفيدين (سلوكياً):

أي تقسيم العملاء بناءً على معرفتهم ومواقفهم واستخدامهم للخدمة من خلال وضع تنبؤات مدروسة والتعرف على وضع العملاء هل هم غير مستفيدين من الخدمة، مستفيدون سابقون، مستفيدون متوقعون، مستفيدون لأول مرة، مستفيدون منتظمون. ومثال ذلك المستفيدون من خدمات الاتصالات مثلاً، فقد يكون المستفيد المنتظم

هدفاً لبرامج تخفيضية، أو خدمات جديدة، أو خدمات حديثة ومتطورة، في حين أن المبتدئين في الاستفادة منها حديثاً يحتاجون إلى إرشادهم إلى الخدمات التي يمكن تقديمها والفوائد التي تعود عليهم.

ووفقاً لذلك تقوم المنظمات الحكومية بإنشاء ملف تقسيم العملاء في قاعدة بيانات تعتمد على المتغيرات السابقة لخصائص العملاء واستجاباتهم، فعلى سبيل المثال يضم جهاز الإحصاء الحكومي قواعد معلومات جغرافية وقواعد معلومات سكانية وهكذا. وتساعد هذه الملفات في تحديد الأنواع المختلفة لاحتياجات العملاء، ومن ثم معرفتهم بصورة أفضل وتخطيط أفضل للعملاء الذين يمكن أن يكونوا أهدافاً للمؤسسة في المستقبل. كما تساعد على تحديد الفرص التي يمكن أن تدركها المنظمة في القطاع الخدمي الذي تعمل به.

وتهدف تجزئة السوق إلى الكشف عن حاجات المتعاملين من أجل تطوير الخدمات العامة واختيار البرامج الترويجية المناسبة لكل سوق مستهدف، ومن ثم تحديد منافذ التوزيع التي تتماشى مع متطلبات وخصائص العملاء في كل سوق.

إستراتيجيات السوق المستهدف وقاعدة MAD:

تتكون الأسواق الحكومية Governmental markets من الوزارات والمؤسسات والدوائر الحكومية التي تقوم بتقديم الخدمات المختلفة إلى المواطنين بصفة رئيسية، وغيرهم من المستفيدين. ويتم ذلك عن طريق تحديد الأسواق المستهدفة لقطاعات خدمية محددة يتم اختيارها وفقاً لعوامل مختلفة كي يتسنى للمنظمة خدمة السوق المستهدف والتركيز على خدمة العملاء بكفاءة وفعالية.

وتبدأ عملية تحديد الأسوق المستهدفة بتقييم القطاعات حسب المعايير الواردة في تقسيم السوق. وهناك عوامل يمكن استخدامها لتقييم قطاع السوق المستهدف وهي على النحو التالي:

١ - موارد المنظمة الحكومية: أي وفرة ونوع الموارد التي تمتلكها المنظمة وحجم الميزانية المعتمدة للمنظمة من وزارة المالية وتأثيره في حجم القطاع ونموه.

٢ - أهداف المنظمة وفقاً لمواردها.

٣ - درجة تجانس الخدمة التي تقدمها المنشأة ولم تكن بينها اختلافات واضحة.

٤ - مرحلة تقديم الخدمة داخل دورة حياتها وتطوير الخدمات وتقديم خدمات جديدة.

٥ - درجة تجانس السوق وفقاً لتشابه أذواق المتعاملين وتقارب ردود أفعالهم للجهود التسويقية الموجهة إليهم.

٦ - إستراتيجيات المنظمات الحكومية الحديثة في بناء الشراكات والخصخصة والدمج وغيرها وأثر ذلك في هيكل الجذب للقطاع.

ووفقاً لهذه العوامل تتم صياغة إستراتيجية لتحديد السوق المستهدف تبدأ بتحديد حجم القطاع ومعدل نمو الطلب المتوقع فيه وحجم السوق الحكومي المتوقع في العام القادم وفي الأعوام الخمسة القادمة. وبعد ذلك يتم تحديد هيكل الجذب لكل قطاع من خلال نموذج بورتر الذي تحدث عنه الكتاب سابقاً (الفصل الثالث من الباب الثاني، البيئة التسويقية) وهو نموذج ديناميكي يعتمد على خمس قوى موجودة في كل قطاع ويتفاعل بعضها مع بعض (الموردون والمتعاملون والمنافسون الحاليون داخل قطاع الخدمات الحكومية والمنافسون المتوقع دخولهم إلى القطاع والخدمات البديلة).

وعند التخطيط ووضع إستراتيجية لاختيار السوق المستهدف للخدمات الحكومية يجب إعطاء أهمية خاصة لدراسة العملاء المحتملين من خلال:

- المشتبه فيهم: وهم الأشخاص الذين يبدون مناسبين لسوق الخدمة أو يظهرون بعض الاهتمام في العروض المقدمة من المنظمة فمثلاً عند الترويج لخدمات السياحة المقدمة من قبل حكومة دولة ما؛ فإن احتمال أن يكون المستفيد من الخدمة هو الشخص الذي لديه المال (money) للسفر ودفع رسوم الخدمة، والسلطة (Authority) لأخذ القرار بالحكم على مستوى جودة الخدمة، والرغبة (Desire) ليصبح عميل هذه الخدمة في المستقبل ويكرر زيارته والاستفادة من الخدمة مرات عديدة، وهو ما يعرف بقاعدة (MAD) لدراسة العملاء المرتقبين.

- وظيفة التنقيب: وهي تحديد واجتذاب بعض الفئات من المجتمع الذين ليس لديهم الاهتمام بالخدمة وزرع هذا الاهتمام عندهم وتوجيههم لتلك الخدمات، وذلك بتحديدهم أولاً وإدخال بياناتهم في قاعدة بيانات المنظمة، ومن ثم الحرص على تزويدهم بمعلومات عن المنظمة وخدماتها من وقت إلى آخر بحيث تبقى دائماً في الذاكرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد الإلكتروني، مكالمات واتصالات متابعة عبر الهاتف، نشرات إخبارية، دعوات فعاليات اقتصادية، وحملات توعوية. ومثال ذلك الخدمات والبرامج المقدمة من قبل شركات التأمين الحكومية.

إستراتيجيات تطوير العلامة التجارية:

أدى الانفتــاح على العالم الخارجي ودخول التكنولوجيــا وتطور الأحداث العالمية وتبني إجــراءات الحكومــة الإلكترونية إلى توجــه العديد من القطاعــات والأجهزة الحكوميــة إلى صناعة وتطوير العلامة التجارية، وخاصة بعد النجاحات التي حققتها جهــات القطاع الخاص نتيجة الاهتمام بالعلامة التجاريــة وما له من أثر إيجابي في أدائها وصورتها الذهنية.

والعلامة التجارية أو (Trade mark) هي علامة مميزة أو مؤشــر يستخدمه الفرد أو منظمة الأعمال، أو أي كيان قانوني آخر للدلالة على أن الخدمات المقدمة للعميل تحت علامة معينة تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها تنشأ وتقدم من مصدر وحيد، بغرض تمييز خدماتها عن خدمات الآخرين.

وقد تتمثل العلامة التجارية في كلمة أو اســم أو عبارة أو شــعار أو رمز أو تصميم أو صورة أو بعض هذه العناصر مجتمعة. وتعد هذه العلامة SM هي علامة الخدمة غير مسجلة التي تستخدم لترويج الخدمات، في حين أن علامة ® هي علامة تجارية مســجلة قانونًا ومســتخدمة لترويج الخدمات. وعادة ما تســتخدم العلامة التجارية المسجلة لضمان حقوق المنظمة صاحبة العلامة كي لا تستخدم بطريقة غير شرعية في منطقة جغرافية ما.

إن تســجيل العلامــة التجارية يعد من الإجراءات العالميــة المتعارف عليها، ويتم ذلك في وزارة التجارة والصناعة مقابل رســوم حكومية، وتعد بذلك أصلاً من أصول المنظمة.

ويشــهد القطاع الحكومي حالياً اهتماماً ملحوظاً وبشكل كبير فيما يخص العلامة التجارية كونها تعكس صورة عن المنظمة وهويتها ووسيلة اتصال لها بالجمهور الداخلي والخارجي، إذ بدأت وحدات القطاع العام تتفاعل مع ظروف العولمة والمنافسة وتجري بعض التغييرات في هياكلها ومســمياتها الاصطلاحية علــى الصعيدين الداخلي في تعاملاتها مع الموظفين أو الخارجي مع المستفيدين، فمثلاً أصبح المراجع يطلق عليه مصطلــح عميل كما هو بالقطاع الخاص، بل أنشــئت إدارات للعناية بالعملاء بدلاً من الاســتقبال أو خدمة العملاء، وتم تخصيص مراكز اتصال ورقم ســاخن لتلقي طلبات واستفسارات العملاء ومراجعة الإجراءات.

ومــع زيادة الوعي فــي الجهات الحكوميــة بأهمية العلامة التجارية نشــأ العمل الدائم على تطوير العلامة بشــكل دوري ودائم والعناية بكل تفاصيلها من خلال وضع إســتراتيجية للعلامة التجارية تعكس نوع النشــاط وطبيعته وخصوصاً بعد أن أعادت إطلاق هويتها وسط التركيز على المفاهيم والأفكار التسويقية التي تعكس احتياجات وإستراتيجيات الجهة.

وتعبر إســتراتيجية العلامة التجارية عن عملية فهم لســلوك النشــاط الحكومي وتحسينها من خلال رؤية متكاملة تضم جهود التسويق والتنمية الإستراتيجية بالخطط والإجراءات التي تسهم من تحسين القدرة التنافسية للعلامة التجارية، وتعزيز مكانتها وســمعتها في السوق. إن إستراتيجية العلامة التجارية وجدت من أجل دعم المنظمة بإســتراتيجية طويلة الأجل في تكوين رؤية واضحــة وطويلة الأمد لأهداف المنظمة، بشــرط أن تكــون عناصرها تحقق التواصــل مع رغبات العميــل بطريقة ترضي كلا الطرفين. كما أنها يجب أن تعتمد على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تكســب العلامة التجارية شــخصية وميزة مستقلة تميزها عن غيرها من العلامات التجارية، وهنا يظهر دور الميزة التنافســية، إذ إن الميزة التنافســية تنــص في جوهرها على أن تكــون الخدمة المقدمة تملــك ميزة تميزها عن غيرها من الخدمات المنافســة. ولإســتراتيجية العلامــة التجارية دور قوي فــي صنع الميزة التنافســية فهي تعطي الخدمة ســمعة قوية في الســوق تســتطيع من خلالها أن تجذب إليهــا العملاء وأن يخاطبهم لفترة طويلة الأجل من ناحية أخرى. وتنحصر إستراتيجية العلامة التجارية للجهات الحكومية في نوعين من الإستراتيجيات على النحو التالي:

- إســتراتيجية القيادة: وتعني أن تكون خدمات المنظمة الحكومية الأكثر انتشاراً في السوق.
- التمايز أو التفريق: هذا النوع أو هذا النهج يســتخدم كثيراً في إستراتيجية العلامة التجارية وذلك لأنه يعطي مجالاً أوسع في تصميم وتكوين الماركة أو العلامة التجارية وفقاً لتحديد مكانة المنظمة على أســاس الخدمة المقدمة أو على أســاس طريقة التسويق.

وتجدر الإشــارة هنا إلى ضرورة الاهتمام بقــوة العلامة التجارية للجهة الحكومية ليس على المســتوى المحلي فحسب، بل على المستوى العالمي أيضاً، وجعلها جذابة للعملاء لما تعكسه من ارتفاع لقيمة المنظمة السوقية والمعرفية والفنية والتسويقية،

ومن أهم الأمثلة على الجهات الحكومية التي قامت بتطوير إستراتيجية ناجحة للعلامة التجارية الهيئة العامة للاستثمار (سابقاً) وهيئة المدن الصناعية والمناطق التقنية (مدن)، وكذلك الهيئة العامة للسياحة والآثار.

العلاقات التفاعلية والرسالة بين مقدمي الخدمات والمستفيدين:

إن التغيرات التي يشهدها المجتمع الدولي المتعولم حالياً والظروف البيئية المحيطة جعلت من المواطن ليس مجرد مستقبل للخدمة فحسب، بل هو المالك لها. وباتت تحرص معظم الحكومات بالعالم على تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين من أجهزتها الحكومية وتلبية احتياجاتهم من خلال تطوير أداء هذه الأجهزة وتشجيعها على تطبيق معايير ومفاهيم الجودة الشاملة، ومن ثم النهوض بأداء الأجهزة الحكومي لتلبية حاجات المستفيدين ورفع حالات الرضا لديهم مما ينعكس ذلك على رفاهية المواطنين.

يسعى الفكر الحديث للمنظمات الحكومية إلى بناء علاقات حميمة طويلة الأمد مع العملاء والنظر إليهم كشركاء والمحافظة على العملاء القدامى عن طريق تقديم الخدمات المميزة لهم وتبني سياسة الاحتفاظ بالمستفيد مدى الحياة والتي تعد النجاح الحقيقي في تقديم الخدمات تعتمد على إيجاد وإدامة العلاقات المستندة للعميل والتفاعل معه وخاصة الذين يكررون طلب الخدمة طوال الوقت. ويرتكز ذلك على إمكانيات المنظمة من العنصر البشري أي مقدم الخدمة بشكل رئيسي، إذ يتوجب عليه القيام بخطوات ثابتة لبناء الثقة وتحقيق الالتزام.

ويهدف الفكر التسويقي الحديث للمنظمات الحكومية إلى تقديم خدمات تحقق التفاعل والتواصل مع المواطنين والعملاء بصفة عامة من خلال رسالة للأجهزة الحكومية تتضمن تقديم خدمات أفضل للمستفيدين بتبني الجهة للفكر التسويقي الإستراتيجي الفعال والمبدع لتحقيق أهدافها والسعي لتنمية مواردها وتطوير عملياتها وتسهيل إجراءاتها التنفيذية من خلال توظيف تقنية المعلومات لتصل إلى أداء متميز. ويتحقق ذلك بتنظيم المنشأة داخلياً عن طريق إنشاء وحدة إدارية داخل المنشأة مسؤولة عن الاتصال والتفاعل بالمجتمع الخارجي وتخصيص حجم مناسب من الدعم والإمكانات المتاحة لهذه الوحدة في ضوء آلية لتخطيط برامج الخدمات المقدمة للمستفيدين من أجل الارتقاء بمستواها، ومن ثم يتم تسخير هذه الإمكانات لزيادة التفاعل الإيجابي مع العملاء الخارجيين والتواصل معهم، ولتطبيق ذلك يجب مراعاة التالي:

- زيادة الوعي لدى المستفيدين من خلال تفعيل قنوات التواصل الاجتماعية.
- الاستفادة من وسائل الإعلام المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة .
- الرعاية والاشتراك في فعاليات ومناسبات وطنية وأنشطة خارج المنشأة.
- المشاركة في مؤتمرات وندوات وأحداث محلية وعالمية.
- التفاعل مع المستثمرين والقطاع الخاص بما يخدم الاقتصاد الوطني.
- الاهتمام بالتسويق الاجتماعي وتنفيذ برامج لخدمة المجتمع (التسويق الأخضر وحماية البيئة، الصحة والسلامة المهنية،.....).
- تنظيم حملات إعلامية لتعريف وتعليم المواطن بكيفية وسهولة الحصول على الخدمة عبر القنوات الإلكترونية الجديدة.

ويعد القياس الدوري لرضا المستفيدين عبر هذه العلاقات أهم مؤشر لنجاح الخدمات.

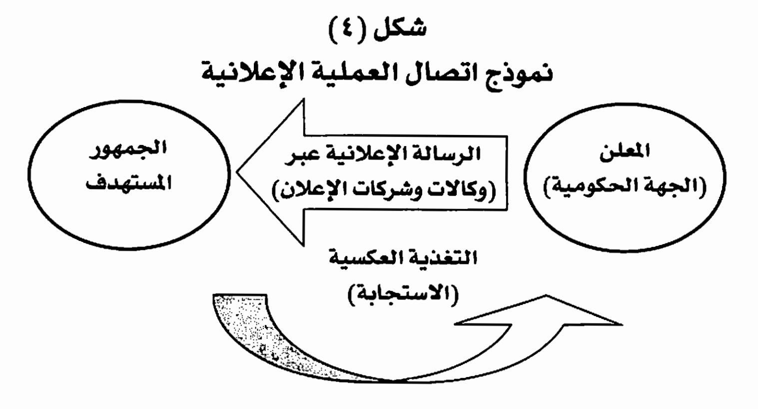
إستراتيجيات الإعلان عن الخدمات العامة:

الإعلان أو الإشهار هو أحد أهم وسائل اتصال المنظمة بالمحيط الخارجي، وهو من الأنشطة الإعلامية التي لابد منها في المنظمات الحكومية لبناء صورة ذهنية إيجابية ومميزة والحصول على الدعم المجتمعي في عملها وأدائها لرسالتها وكسب ولاء عملائها.

ويتكون الإعلان من عدة أطراف أساسية تشترك في العملية الإعلانية كما هو مبين بالشكل التالي:

شكل (٤)

نموذج اتصال العملية الإعلانية



ويتكون النموذج السابق والخاص بعملية الاتصال الإعلاني من التالي:

١ - معلن: المنظمة الحكومية التي تقدم الخدمة ذات منفعة عامة وأهداف مجتمعية أو مشاريع قومية.

٢ - الجمهور المستهدف: الشريحة المستهدفة التي تمثل فئة كبيرة من الناس وهم المواطنين أو غيرهم من المستفيدين كالمقيمين والمستثمرين.

٣ - الإعلان: رسالة مدفوعة الثمن تبثها المنظمات الحكومية لجمهور المستفيدين لإعلامهم بخدمات جديدة أو تطوير خدمة حالية بطريقة تتسم بالإبداع.

والإعلان هو فن التأثير في الناس لتغيير عاداتهم أو قناعاتهم نحو خدمة أو سلوك محدد عبر عرض بعض الجوانب المميزة بموضوع الإعلان، وهو فن قديم يتطور تطوراً ذاتياً بالتطور التقني الذي نصل إليه، فمع التطور الكبير الذي أحدثه الحاسب الآلي في عالمنا اليوم، انعكس ذلك بدوره على عالم الإعلان فأصبح تصميم الإعلانات وإخراجها وقنوات توصيلها يتسم بالكثير من التطور والجاذبية والتحديث. ويمكن تقسيم الإعلانات إلى عدة أنواع تبعاً للهدف الذي ينشده كل نوع من الإعلان:

١ - الإعلان التعليمي: ويتعلق بتسويق الخدمة الجديدة التي لم يسبق لها وجود في السوق من قبل مثل تعليم عميل الخدمات المصرفية كيفية استعمال المصرفية عن طريق الإنترنت.

٢ - الإعلان الإرشادي أو الإخباري: ويهدف إلى أخبار الجمهور بالمعلومات التي تُيسر له الحصول على الشيء المعلن عنه بأقل جهد ممكن وفي أقصر وقت وبأقل نفقات، وفي إرشاد الجمهور إلى كيفية إشباع حاجاته مثل قيام بنك التسليف والادخار بإرشاد الجمهور لكيفية الحصول على قرض لتمويل المشروعات الصغيرة.

٣ - الإعلان الإعلامي: ويعمل على تقوية تقديم الخدمات أو إحدى المنشآت أو تقوية الصلة ونشر الثقة بين الجمهور والخدمة مثل حملات التوعية الانتخابية.

٤ - الإعلان التذكيري: وهو عن خدمات أو أفكار أو منشآت معروفة بطبيعتها ومعروفة خصائصها للجمهور بقصد تذكيره بها كتذكير المواطنين بموعد تقديم خدمة صحية موسمية كالتطعيم مثلاً.

٥ – الإعلان التنافسي: ويشترط أن يكون الإعلان عن خدمات متنافسة بمعنى أن تكون متكافئة في النوع ومتساوية بعضها مع بعض في الخصائص وظروف الاستعمال والتحقق وما إلى ذلك، ومثال ذلك خدمات الغاز والنفط أو خدمات التعليم العالي والمدارس.

ومن أشهر أنواع الإعلانات وفقاً لنوع الوسيلة الإعلانية:

- الإعلانات المطبوعة: الأقدم بين فنون الإعلان وهي إعلانات غير مباشرة لأنه لا يمكن تحديد الفرد المستهدف منها بدقة كإعلانات الصحف والمجلات والدوريات والمنشورات والملصقات.
- الإعلان المباشر ومنه الكتيبات والمطويات التي ترسل بالبريد لأشخاص بعينهم.
- الإعلانات المسموعة / المرئية وهي إعلانات التلفاز والراديو ودور السينما.
- الإعلانات الخارجية: في الشوارع والمعارض والإعلانات على جوانب الحافلات العامة والقطارات ومحطات المترو.
- إعلانات الإنترنت: وهو الأكثر انتشاراً حالياً نظراً لأهمية شبكة المعلومات العالمية بوصفها وسيطاً إعلامياً هائلاً ويكون الإعلان في شكل مسموع ومرئي وتفاعلي.
- إعلانات الهاتف الجوال: كالرسائل القصيرة، وقد بات هذا النوع من الإعلان وسيلة إعلانية مهمة بعد ازدياد عدد مستخدميه حول العالم.

وتستخدم الجهة الحكومية كمعلن للتأثير في جمهور المستفيدين وتغيير اتجاهاتهم نحو هدف الإعلان أحد أنواع الإستراتيجيات الإعلانية مثل:

- الفكاهة: يتم تصميم الإعلان بشكل يثير الابتسامة عند الآخرين مثل إعلانات شبكات الاتصالات.
- الدراما: يتم تصميم الإعلان بشكل مثير للحزن مثل إعلانات مكافحة التدخين مثلاً.
- الحقائق: استخدام حقائق مثبتة عن موضوع الإعلان للتدليل مثل إعلانات الجهاز المركزي للحسابات.
- الشهادات الشخصية: وذلك عن طريق استخدام شهادة خبراء عن موضوع الإعلان كإعلانات الخدمات الطبية والعلاجية.

وبصفة عامة تتميز الجهات الحكومية بنوع مشهور من الإعلانات المطبوعة تسمى نظام المنافسات والمشتريات وسوف يتعرض لها الكتاب في المبحث القادم.

إستراتيجيات النشر والعلاقات العامة:

تعد العلاقات العامة وظيفة إدارية عليا ووسيلة من وسائل تشكيل الرأي العام في جميع المجالات، ولها تأثير غير مباشر وتستخدمها الهيئات والأجهزة الحكومية بصفتها إستراتيجية مهمة في تنظيم المهرجانات والعروض كونها توفر الفرص للوصول إلى أهداف تلك الهيئآت عبر:

- القيام بأنشطة العلاقات العامة يجذب الانتباه في المجتمعات المختلفة داخل الدولة وخارجها لسمعة الجهة الحكومية ويبني سمعة جيدة للجهات المعنية في الأسواق الخدمية الجديدة كما يحسن سمعة الموظفين الدائمين.
- توفير فرص اتصال جيدة مع جمهور المواطنين والحصول على ثقة الأوساط الاجتماعية من خلال التحدث عن أنشطة الجهات المعنية وبناء نشاطات مشتركة مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية عن طريق تقديم المعلومات، بقصد تزويد الأوساط المستهدفة بها بشكل مباشر.
- في حالة توجيه الانتقادات العلنية للجهة الحكومية فإن العلاقات العامة تقوم بتحسين العلاقات الاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية داخل الجهة بعد تجاوز أي أزمة أو تصرف غير لائق تتعرض له المنظمة. وقد ترجع أسباب العلاقة السلبية بين المواطنين والأجهزة الحكومية إلى تجاهل الخدمات الحكومية لمصالح ومطالب وحاجات السكان؛ وإنغلاق نشاطات بعض الأجهزة الحكومية عن الأوساط الاجتماعية؛ بالإضافة للأوضاع السياسة الاقتصادية في البلاد، مثل: تأخر دفع الرواتب، وغيرها.
- إعلام الأوساط الاجتماعية وخاصة العملاء عن القرارات التي تتخذها السلطات الحكومية والخدمات الجديدة للجهات المعنية.
- جذب اهتمام المستثمرين وتعزيز موقف الجهات المعنية للتصدي للأخطار الخارجية.

إن تبني إستراتيجية جيدة للعلاقات العامة يدعم الفاعلية الإدارية للجهة الحكومية، إذ لا يمكن للإعلانات وحدها تغيير الصورة المتشكلة لدى الأوساط

الاجتماعيـة، بل تحتـاج إلى عمل مؤثر تقوم به أجهـزة العلاقات العامة من خلال إجـادة التحدث عن الأنشـطة الوطنية للجهة في الوسـائل الإعلامية الجماهيرية المقروءة والمسموعة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وزيادة الموارد لتجاوز العقبات التي تواجه تحقيق الأهداف الموضوعة عبر العمل المشـترك بين الأجهزة الحكومية والمجتمعات ومتابعة دراسـة الرأي العام ومواقفه؛ وتحليل ردود أفعالـه المتعددة في المواقف المختلفـة. ومن هنا يتضح الاختلاف بين العلاقات العامة والإعلانات فعلى الرغم من أن كلتيهما تعمل على بناء الصورة الذهنية إلا أن الإعلان يقتصر على الخدمات المقدمة، في حين أن إسـتراتيجية العلاقات العامة تمتد لتشـمل الصورة الذهنية للمنظمة نفسـها لأنها تعتمد في أجهزة السـلطات الحكومية على الوعي ومعرفة مختلف مصالح المشـاركين في الأنشطة المشتركة، وعمل قنوات الاتصال، التي تقدم نشـاطات تلك الأجهزة السـلطات عبرها بشكل يواكب احتياجات المواطنين والأوساط الاجتماعية. ويتم تنفيذ هذه الإستراتيجية من خلال المقابلات المباشرة والمراسلات، وقنوات الاتصال بالمواطنين من خلال المعلومـات المتوافرة داخل الأجهزة الحكومية وبالتخطيـط المحكم الذي يراعي النصـوص القانونية، ويقـوم بتقدير الموازنـات المالية المخصصـة لإعداد تلك الإستراتيجية وتنفيذها.

وتتناول إسـتراتيجية العلاقات العامة توصيل الرسالة من الجهة الحكومية إلى الجمهور المسـتهدف من خلال وسـائل مناسـبة لاهتمامات هذا الجمهور وذات تأثيـر كبير مما يتطلب فهم هذا الجمهور جيداً وفهـم اهتماماته وامتلاك الرؤية الكافية التي تحتاج إليها المنظمة لاحتراف إعداد رسـالة مبتكرة ومقنعة تؤثر في إسـتراتيجية حملة العلاقـات العامة الخاصة بها. ويتحقـق ذلك من خلال عدة وسائل مثل:

١- **النشـر:** ويعني إعداد فريق متخصص بخبـرات عالية من العلاقات العامة ليقوم بنشر العديد من المطبوعات والمجلات المتخصصة في مجال معين مثل المجلة التي تصدرها وزارة الصحة السـعودية «المجلة الطبية»، ومجلة «صحة الخليج» التـي يصدرها المكتب التنفيـذي لمجلس وزراء الصحة لـدول مجلس التعاون، ومجلة «التنميـة الإدارية» التي يصدرها معهـد الإدارة العامة للتدريب بالمملكة العربية السـعودية، ومجلة «علاقات» المتخصصة فـي صناعة العلاقات العامة التـي تصدرها الـدار المحلية للعلاقات العامة. وتسـتهدف تلـك المطبوعات

المتخصصة جمهوراً متميزاً ســواء داخل المنظمة أم خارجها وتسهم في إيصال الرســالة بدقة علاوة على كونها مصدراً قيماً للمعلومات. وتتنوع خدمات النشر والطباعة والتوزيع بفضل فريق متمرس يمتاز بخبرة وكفاءة عالية.

٢- **إدارة الفعاليــات:** أحد قنوات العلاقات العامة كتنظيم المعارض والمؤتمرات، وتتم عبــر فريــق إدارة الفعاليات، وهم نخبة محترفة من المســوقين من ذوي الكفاءة والخبرة على المستويين المحلي والعالمي.

٣- **الإعلام الجديد:** انتشــر مع انتشار تطبيقات الحكومة الإلكترونية ويتميز بالإبداع والابتكار والتجديد لــكل مجالات عمل المنظمة عبر الفضاء التفاعلي. ويتطلب مواكبة لكل التطورات التقنية وســبل التطوير والاستثمار عن طريق هندسة خطة عمل ووضع إســتراتيجيات خاصة بمشــاريع المنشــأة وتنســيقها وتنفيذها بما يتناسب مع توجهات جمهورها وأهدافهم.

٤- **المسـؤولية الاجتماعيــة:** وهي ضرورة تضافر جميــع الجهود من قطاع حكومي وشركات ومؤسســات خاصة ومجتمع مدني في سبيل تحقيق الرخاء الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين.

ومن الجدير بالذكر أن الإستراتيجيات الحديثة في العلاقات العامة لمعظم الجهات الحكومية ســواء كانت داخلية في المنظمة أم خارجها، اتخذت من المواطن وتطلعاته محــوراً لها، الأمر الذي أدى إلــى تحقيق التواصل الفعال بين الحكومة والمواطن مما يســهم في تحقيق المصلحة العامة لإنجاح عملية تنفيذ إســتراتيجية التنمية الوطنية وتحقيق الشفافية.

إستراتيجيات التسويق المباشر:

يعد التســويق المباشــر من أقدم أساليب التســويق المتعارف عليها، إذ يتم من خلالــه التواصل مباشــرة مــع العميل. ويعرف بأنه «التســويق مــن خلال مختلف وســائل الإعلان التي تحدث تفاعلاً وردود أفعال مباشرة من العملاء المستهدفين». ولعل أكثر أنشــطة التسويق المباشر انتشــاراً هو البيع الشخصي والمعروف باسم البيــع وجهاً لوجه Face to Face ، ولكن مع ظهــور الإنترنت والذي يعد أهم ثورات التكنولوجيا في العصر الحديث، لقلة التكلفة، وســهولة الوصول إليه بسهولة، الأمر الــذي يجعل منها منصة جيدة لاتصال الشــركات بعملائها بكفــاءة. وهو ما يعرف بالثورة الجديدة وهي الاتصال المباشــر وتفاعل المؤسسة مع عميلها بشكل شخصي

من خلال تفاعل منظم عبر أدوات حديثة تفوق بشــكل كبير إمكانات البائع الشخصي في الوقت والحركة، ووســائل الشــرح والإيضاح. وتبعاً لذلك تتطور وسائل التسويق المباشر باستمرار (وخاصة بعد تبني مفاهيم الحكومة الإلكترونية)؛ إذ إنها واحدة من أهم تطلعات التسويق المستقبلية وخاصة الوسائط واسعة الانتشار Mass Media التي انتقلت بالتسويق المباشــر بالطرق التقليدية المحدودة إلى التسويق الواسع الانتشار Mass Marketing وهو ما يربط أنشــطة التســويق المباشــر بالتســويق الإلكتروني E-Marketing الذي يعرف بأنه ممارســة أنشطة التســويق وتنفيذها بالاعتماد على التقنيات والوســائط الإلكترونية، كونها تسمح للمســوقين المباشرين بإمكانية تعديل أو توجيه رســائل المنظمة أو تنفيذ الخطط والإســتراتيجيات التســويقية، ونشر كم كبير من المعلومــات والبيانات، فضلاً عن إمكانية إتمام عمليات الخدمة وتســليمها بفعالية وســرعة على اختــلاف المواقع الجغرافية عبر الأوســاط المتعددة (الصوت والصورة والحركة). ويعتمد التســويق المباشــر في الجهات الحكومية بشــكل رئيس على قاعدة بيانات للعملاء واستخدام أحدث التطبيقات التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة في المراســلات ســواء عبر خدمات البريد العــادي أو البريد الإلكتروني أو الهاتف أو التلفاز أو الفاكســات أو الرسائل والنشرات الإلكترونية الإخبارية والنصية القصيرة والكتالوجــات والمعارض والمنتديات والبرامــج المصممة خصيصاً لزيادة وعي المواطنين والعملاء بصفة عامة بشــأن العلامات والتعريف بنشاطات وخدمات المؤسســة أو إمكانية تنظيم وإدارة أحداث وفق متطلباتهم واحتياجاتهم وقد اجتمعت العديد من الدراســات التسويقية الحديثة على وضع البريد المباشر على رأس قائمة أهم وسائل التسويق المباشر واسعة الانتشار.

وتبدأ إســتراتيجية التســويق المباشــر في الدوائر الحكومية باتخــاذ القرارات الإســتراتيجية الخاصــة بالبحث واســتهداف المواطنين المعنييــن بالخدمة ووضع الأهداف واختيار الإستراتيجية المناسبة حسب نوع الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة التسويقية، ثم تبدأ الاتصال بالعملاء وعرض الخدمات والرد على الاستفسارات وملء الطلب وتسليم الخدمة، ولا تنتهي تنفيذ الإستراتيجية عند هذا الحد، بل تمتد لتشمل خدمــة العملاء وصيانة قاعــدة البيانات وإدارة العلاقة مــع العميل. ومن أمثلة ذلك تسويق السداد للرسوم الحكومية (الجوازات، الخدمات المدنية، المرور) عبر المباشر للأفراد في البنوك. وبصفة عامة يستهدف التسويق المباشر الحديث زيادة الاعتماد على ثورة الاتصالات وشــبكة الإنترنت للتقليل من فقد الوقــت والجهد والتكاليف إذ يمكن تحقيق التمايز التنافسي.

إستراتيجيات الأحداث الخاصة والمعارض والرعاية في الخدمات العامة:

تقوم بعض الجهات ذات النفع العام بأحداث خاصة لتسـويق خدماتها ضمن فئات متنوعة كالجمعيات النسـائية وجمعيات الفنون الشـعبية وجمعيات الخدمات العامة والثقافية التي تهدف إلى تحقيق الارتقاء بالمستوى الثقافي، والاهتمام بالتراث المحلي والعربي، ونشر الكتب والمجلات، وعقد الندوات ورصد الجوائز العلمية ودعوة رجال الثقافة والعلـم. وتقوم الوزارات المختصة بإدارة وتنظيـم حدث خاص كالمؤتمرات والندوات أو إقامة المعارض المحلية والدولية مثل معرض الكتاب.

وتهدف بعض الجهات الحكومية من المشـاركة فـي الأحداث الخاصة والمعارض إلى تعريف الجمهور المسـتهدف من المواطنين والمسـتفيدين بالخدمات الحكومية التـي تقدمها الجهة وحدها أو بالتعاون مع جهات حكومية مشـاركة، ومثال ذلك قيام بعض الجهـات كوزارة الخدمة المدنية، والمديرية العامـة للجوازات، والإدارة العامة للمرور، وإدارة التأشيرات بوزارة الخارجية بالاشتراك في معرض للخدمات الحكومية تنظمـه جهة أخرى كالجامعات والمعاهد وغيرها من أجل تعريف المواطن بالخدمات الجديدة أو الوسـائل الجديدة للحصول على الخدمـة وتعليمه وتثقيفه كي يتمكن من الاستفادة من هذه الخدمات.

كما تقوم حكومات بعض الدول باسـتضافة وفود لأحداث خاصة يتم التسـويق لها مسـبقاً بشـكل عالمي مثل البطولات وكأس العالم والمعارض الدولية، فعلى سـبيل المثال أقامت حكومة دبي معرض (سـايبوس ٢٠١٣) المتخصص في قطاع الخدمات المالية والمصرفية على مستوى العالم، كما يصاحب هذه المعارض في أغلب الأوقات مؤتمـرات وندوات، في حين تقوم الرعاية على تقديم الدعم المادي والمعنوي لإحدى الجهـات في حدث معيـن أو مؤتمر أو ندوة أو ما إلى ذلك مثـل رعاية وزارة الصحة لخدمة جديدة بمستشـفى حكومي، أو رعاية بعض الفنـادق الفاخرة لإعلانات وزارة السياحة، ويتدرج مسـتوى الرعاة حسب حجم الدعم المقدم من قبلهم وحسب حجم الامتيازات التي يحصلون عليها كما هو موضح فيما يلي:

١ - الراعي الرسمي: وهو راعٍ وحيد وحصري ويحظى بفرص واسعة للتسويق.

٢ - الراعي المشـارك: وقـد يكونـون ثلاثة مميزين أيضاً وقيمـة المدفوع في هذه الدرجة أقل من الأولى.

٣ - الراعي البلاتيني: درجة أقل من المشارك وعدد الجهات أكثر من ثلاث وتبلغ قيمة هذه الدرجة أكبر .

٤ - الراعي الذهبي: وتتيح هذه الدرجة لصاحبها المشاركة في مجموعة من الإعلانات الترويجية والدعاية.

٥ - الراعي الفضي: تكلفتها أقل من الدرجة السابقة.

٦ - الراعي البرونزي: وهي درج أقل أيضاً من الفضي.

٧- مجموعة محددة للراعي العارض: وهذه الدرجة هي الأقل تكلفة.

وتعتمد صياغة إستراتيجية فعالة في هذا المجال بشكل رئيسي على خبرة الموظفين وطاقم العمل المحترف لدى الجهة الحكومية المنظمة، إضافة إلى قدرتها إلى تقديم حلول تقنية عالية المستوى في مجال التسويق والإعلان والتنظيم وإدارة المعارض والمؤتمرات وتوظيف أحدث الأبحاث والدراسات وأحدث التقنيات لإنجاح جميع الأحداث المهمة التي تقوم بتنظيمها من خلال علاقات دولية وإقليمية واسعة ومؤثرة، وتتلخص خطوات الإستراتيجية في التالي:

١ - الدراسات الاستشارية قبل إقامة الحدث.

٢ - الدراسات الاستقصائية حول نجاح الحدث.

٣ - الدراسة التسويقية.

٤ - الدراسة والإجراءات التنظيمية.

٥ - إعداد وتنفيذ برنامج خدمات ما قبل الحدث.

٦ - إعداد وتنفيذ الإستراتيجية أثناء الحدث.

٧ - إعداد وتنفيذ برنامج ما بعد الحدث.

٨ - إدارة المؤتمرات الصحفية والحملة الإعلانية بوصفها إحدى وسائل الإعلان.

٩ - إدارة برنامج المؤتمر وخدمات المحاضرين.

١٠ - تقديم الدراسة التقييمية للحدث.

١١ - متابعة بعد وقوع الحدث وحساب العائد على الاستثمار.

إن إعداد وتنفيذ إســتراتيجية مبدعة ومبتكرة لإقامة المعارض وتنظيم الأحداث الخاصة والرعاية في الجهات الحكومية أصبحت وسـيلة اتصال مهمة بالجمهور في عالم تتسارع فيه خطى النمو، وتتزايد أهمية الابتكارات المميزة في مجال إنتاج وتقديم وتسـويق الخدمات للـدول المتقدمة والنامية في ضوء أن الأسـواق العالمية تواصل مسـيرة نموها وتفاعلها، واتباع الحكومات أساليب الترشيد الفاعلة والإدارة السليمة، فضلاً عن اعتماد ثقافة الاستدامة. الأمر الذي أنشأ حاجة ملحة إلى مصادر جديدة للابتكار بغية إيجـاد حلول أكثر تكاملاً لتعلية مفهوم المسـؤولية الاجتماعية وتعزيز الشراكة الفاعلة مع القطاعين الحكومي والخاص.

إستراتيجيات الأدوات الترويجية الخاصة لمنشآت الخدمات الحكومية:

هي جزء من إستراتيجية ترويج الخدمات، وهي إحدى الطرق المستخدمة لتنشيط الطلـب على الخدمات وتقوم على التنسـيق بين الإعـلان عن الخدمة وتسـليمها من خـلال تقديم الهدايـا المجانية، الكوبونات، التي قـد تتأثر عنـد مسـتوى معين وفـي منطقة محددة.

وتعـد الهدايا الترويجيـة بمثابة هدايا تذكارية أيضاً وتتضمن شـعار المؤسسـة الحكومية، وتطبيق هذه الإستراتيجية يمثل سعي الإدارة التسويقية من خلال استخدام هذا الأسلوب إلى تفعيل وتنسـيق مختلف الجهود المبذولة والتي تهـدف إلـى تشجيع المتعامـل الحالي والمرتقب لإتمام عملية طلـب الخدمة والحصول عليها خلال فترة زمنية محددة.

ويتـم توزيع هـذه الهدايا من قبل المنظمـات التي تعمـل على توجيه وتخطيط حملات ترويج الخدمات إلى مختلف أنواع العملاء سـواء العميل النهائي أو الوسـيط أو الوكيل. ولا يقتصر توزيعها في المواسـم وعند بداية السـنة والمناسبات فحسب، ولكنها تزيد في هذه المواسـم بالإضافة إلى إمكانية تقديمها على أنها هدايا تقديرية للموظفين، والعملاء وكبار الموردين.

وتؤدي هذه الهدايا البسـيطة دوراً كبيراً في ازدهار أعمال المنشأة الحكومية، إذ إنهـا تتميز بالإبداع فهي نتيجة أفكار منتقاة وطرق جديـدة ومبتكرة لتعزيز وتصعيد صورة العلامة التجارية للمنظمة وتوسيع قاعدة عملائها.

إن نجاح هذه الإستراتيجية التسويقية مضمون إلى حد كبير، إذ تصبح تلك المواد الترويجية وما تحتويه من تفاصيل كالشعار والاسم والرسالة وعناصرالاتصال جزءاً من حياة الناس اليومية تزيد الوعي حول المنظمة بينهم من ناحية، وهي أداة ترويجية فعالة تكلفتها بسيطة ويمكن بسهولة حملها في أي مكان من ناحية أخرى. وكباقي الإستراتيجيات يجب وضع معايير الجمهور المستهدف والتركيز على احتياجاتهم ورغباتهم حين اختيار الخدمات.

ومن أمثلة المواد الترويجية الأكثر استخداماً إكسسوارات سطح المكتب والساعات والأكياس الترويجية، والأقلام المطبوعة، والأكواب الترويجية، والتقويم السنوي والأجندات وسلاسل المفاتيح والقمصان المطبوعة والبالونات وما إلى ذلك. وفي الغالب، تتضمن هذه المواد شعار المنظمة مع بعض الرسائل على الهدايا الترويجية، وبذلك يكون العملاء أكثر تذكراً للعلامة التجارية وأكثر استفادة من تلك الهدايا ومن ثم أكثر ولاءً للخدمات الوطنية.

ومع التطورات المعاصرة اتخذت المواد الترويجية صوراً أخرى بالإضافة إلى المواد الملموسة، فبعد تطوير الخدمات الحكومية وتقديمها إلكترونياً ظهر ما يسمى بكتابة وتحرير وتدقيق المحتوى الإلكتروني لموقع المنظمة والإبلاغ عن الأخطاء واقتراحات التحسين بشأن البوابات والمواقع الإلكترونية وصياغة المواد الترويجية للموقع والنشرات الإخبارية عبر البريد الإلكتروني وحملات التوعية على شبكة الإنترنت حسب توجيهات الإدارة، والعمل جنباً إلى جنب مع فرق التسويق وتكنولوجيا المعلومات والخدمات الإلكترونية وغيرها فيما يتعلق بمحتوى المواقع والمطبوعات غير الموجودة على الإنترنت والمساعدة في إدارة خطط التطوير لجميع مواقع الحكومة الإلكترونية الاتحادية والعمل مع فريق التحرير (محرري اللغة العربية والإنجليزية) في وضع وتطبيق وإدارة محتويات المواقع الإلكترونية وإعداد الأخبار والتقارير والمقالات حول جميع مجالات قطاع المعلومات والحكومة الإلكترونية وإرسالها إلى وسائل الإعلام والعمل مع فرق التسويق والتوعية المجتمعية من أجل اعتماد المحتوى الأكثر ملاءمة لإيصال رسالة قطاع المعلومات والحكومة الإلكترونية في الهيئة إلى الأطراف المعنية والمساعدة في صيانة وتطوير مكتبات المحتوى التي تتكون من المعلومات والتصاميم والصور الفوتوغرافية والرسومات والفيديو والملفات الصوتية.

إستراتيجيات الاتصال الشخصي مع المواطنين:

من المستحيل أن يتصور الإنسان أي منظمة أو كيان بدون وجود شبكة من الاتصالات الإدارية تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية أو العملاء سواء كانوا مواطنين أم غير مواطنين.

ويعدُّ الاتصال الحجر الأساس لأي جهة حكومية تريد أن تحقق أهدافها التنظيمية فعن طريقه يتم تبادل البيانات والمعلومات ونشر الوعي والمعرفة ومن خلاله يتم نقل الرسالة من المنظمة الحكومية لجمهورها المستهدف سواء أكانوا داخليين (الموظفين والفروع) أم خارجيين (المستفيدين والجهات المانحة والجهات الحكومية ذات العلاقة والقطاع الخاص والإعلام) أو تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف المرجوة. وتتنوع عملية الاتصال حسب نوع وسائل الاتصال المختلفة والتي يمكن تحديدها في التالي:

١ - الوسائل الشفهية: ويتم من خلالها تبادل المعلومات بين المتصلين شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعد هذا النوع من الاتصال من أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة.

٢ - الوسائل الكتابية: ويتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصلين عبر الكلمة المكتوبة، وهي أفضل أنواع الاتصال لكونها بشكل رسمي ومثبتة بالتواريخ والحقائق ومن السهل الرجوع إليها في أي وقت، ومن أمثلتها القرارات الإدارية والأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...إلخ، ويتناسب هذا النوع من الاتصال مع أغلب المنظمات الحكومية ويتم عن طريق الفاكس. البريد الإلكتروني، البريد الرسمي، البريد اليدوي، شبكة الكمبيوتر، شبكة الإنترنت. وهما نوعان أساسيان حسب المستوى الوظيفي:

١- اتصال رأسي: ويختلف في المستويات الإدارية وله نوعان على النحو التالي:

- اتصال تصاعدي: من المرؤوسين إلى الرؤساء والمديرين كالتقارير.
- اتصال تنازلي: من الرؤساء والمديرين إلى المرؤوسيين كالقرارات الإدارية.

٢ - اتصال أفقي: لا يختلف في المستويات الإدارية وهو اتصال مشترك بين الجهات ذات المستوى الواحد مثل الخطط والبرامج، والملاحظات، المشروعات، الصحف.

ولا يقتصر الاتصال داخل المنظمة فحسب بل لا بد أن يشمل خارجها أيضاً فهو حلقة وصل بين المنشأة والمجتمع المحيط بها، ففي حين يهدف الاتصال الداخلي الفعال إلى تحقيق شفافية المعلومات والتنسيق والتنظيم بين الإدارات والفروع والتوعية والإعلام ونشر المعرفة، فإن الاتصال الخارجي يهدف إلى تحقيق المنفعة العامة وتوصيل صورة إيجابية عن المنظمة وتحسين الخدمات وتحديث المعلومات ومعرفة رد فعل الجمهور المستهدف ومدى استجابهم والتمكين من صناعة القرارات الرشيدة بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستديمة، كما أنه وسيلة بقاء واستمرار فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها التي أهمها بناء ثقة الجمهور بالمنشأة والمحافظة عليه.

وتعد الإستراتيجيات المختلفة للاتصالات التسويقية المتكاملة هي أهم أساليب الاتصال وأهم وسائل بناء الثقة بين المنظمة وجمهورها المستهدف، وقد توظف المنظمة مزيج الاتصالات التسويقية المتكاملة (IMC) لخدمة أهدافها الرجوة عند التواصل مع العملاء من خلال إحدى الإستراتيجيات التالية:

١ - **إستراتيجية الدفع:** والمقصود بها محاولة دفع الخدمة محل الترويج خلال قنوات التوزيع المستخدمة حتى تصل إلى العميل النهائي، ومع استخدام هذه الإستراتيجية فإن الاتصال الشخصي هو عنصر التركيز الآساسي في الاتصالات التسويقية للمنظمة الحكومية بالإضافة إلى استخدام أنشطة الإعلان والوسائل الترويجية الموجهة إلى الموزعين والوسطاء، مثل الخدمات الحكومية التأمينة.

٢ - **إستراتيجية الجذب:** أي جذب العملاء عبر قنوات الترويج للحصول على الخدمة محل الترويج من خلال إيجاد الطلب عليها بواسطة المستهلك النهائي، وهنا يصبح الإعلان أكثر أهمية من الاتصال الشخصي بالإضافة إلى إمكانية استخدام بعض الوسائل الترويجية والموجهة إلى العميل النهائي، ومثال ذلك الخدمات السياحية الداخلية والخارجية أو خدمات طلب أصوات الجمهور لانتخابات النقابات والنوادي.

ويمكن للمنظمة استخدام مزيج من هاتين الإستراتيجيتين معاً. فهي تحاول أن توفر الخدمة لدى الوسطاء أو الموزعين قبل أن تقوم بالإعلان عنها للمستهلك النهائي.

ويجدر الإشارة إلى أن التطورات التقنية الحديثة والتغيرات العالمية وما نتج عنها من ضرورة قيام الدول بعمليات بناء إستراتيجية وطنية للحوكمة الإلكترونية تؤكد بوضوح الحاجة إلى التواصل مع المواطنين وتقديم الخدمات لهم، وتحسين الوصول إلى المعلومات والخدمات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات باعتبارها مورداً مبتكراً وبصفتها عاملاً يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، بالإضافة إلى تسهيل فعالية وكفاءة تقديم الخدمات الأساسية على جميع المستويات. الأمر الذي يؤدي إلى تأثير مباشر في التغيرات الاجتماعية والاقتصادية المستدامة وتعزيز الوصول إلى مصادر المعلومات والبرامج والخدمات الحكومية، فضلاً عن معالجة القضايا والأولويات المحلية. ولعل الخدمات الأساسية أوضح مثال على ذلك كخدمات الصحة والمياه والتعليم والكهرباء ووثائق الأفراد. ولم يتوقف الاتصال إلى هذا الحد بل امتد ليشمل ربط الخدمات الإلكترونية وتوفيرها على «بوابة واحدة»، وستعتمد إلى حد كبير على نظم بيانات المؤسسات العامة الموجودة حالياً. مما يسهم في تبادل الخبرات وتكرار التجارب بين المناطق الأخرى وسهولة قياس رضا العملاء وضع آلية لتحديد وإشراك مؤسسات أخرى ومساعدتها على تطوير وزيادة الخدمات الإلكترونية المتوافرة بها وتحديث بياناتها.

ومن هنا نشأت ضرورة وضع إستراتيجية رقمية تقتضي تطوير قنوات التواصل بين المواطنين والأجهزة الحكومية المختلفة؛ وتفعيل مواقع التواصل الاجتماعي (كالفيس بوك ويوتيوب وتويتر، وتطبيقات التدوين وتقنيات الهواتف النقالة) بما تتسم به من إمكانيات وقدرات على التعاون لتصبح قوة جديدة قد تُشكل مستقبل الحكومات من خلال إعادة صياغة هياكلها والخدمات العامة التي تقدمها بشكل سريع ومباشر، مما يفعل التواصل بين المستفيد والمنظمة ومن ثم يزيد رضا العميل.

حالة تطبيقية رقم (١)

(إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة لخدمات التدريب الإداري الحكومي)

تعد خدمات التدريب الإداري الحكومي أحد الأنشطة المهمة التي تعمل على تطوير المهارات الفردية والقدرات الذاتية مما يساعدهم على أداء مهامهم العملية بصورة أكثر إتقان، وهو من أهم ركائز تنمية العنصر البشري والارتقاء بأدائه وهو عنصر أساسي لمتطلبات النمو والتنمية الإدارية والاقتصادية والإصلاح الإداري، وعلاقته الوثيقة بالتقدم الحضاري للمجتمعات.

ويحتل التدريب مكانة كبيرة تهدف إلى تحسين أساليب العمل والمساعدة على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة، وذلك لكونه يرتقي بالجوانب التطويرية والتنموية، والاتجاهات الإيجابية للموظفين التي تسهم في رفع كفاءة الموظف في تأدية وظائفه الحالية وتأهيله لمسئوليات أكبر في المستقبل. وهو أحد الأركان المهمة في التنمية والإصلاح والموضحة بالشكل التالي:

شكل (٥)

عناصر التنمية والإصلاح الإداري

(المصدر: إعداد المؤلفة).

وكما هو واضح بالشكل السابق، يبدو التدريب أحد العناصر الرئيسة التكاملية للتنمية والتقدم إذ لا يتم ذلك بدون التدريب والذي بدوره يقدم الاستمرار وتقديم المعرفة وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات والسلوك بدءاً بدائرة الفرد ثم مجال العمل ثم المنظمة وانتهاء بدائرة المجتمع بأكمله، كما يقاس أثره على مر الزمان (الآن ومستقبلاً).

ولكي يكون التدريـب الحكومي بأنواعه المختلفة ناجحاً، فإنه لا بد من التخطيط الجيد له ووضع إسـتراتيجية تسويقية شاملة تتكون من إسـتراتيجيات جزئية، ولعل أهم الإستراتيجيات الواجب إعدادها وتنفيذها هي إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة وخاصة أن خدمة التدريب تأخذ الطابع الشخصي المباشر الذي يحتاج إلى جهود ومهارات عالية لاكتساب العملاء والمحافظة عليهم.

وفي ضوء انتشار منظمات التدريب الخاص وتصاعد ظروف المنافسة بينهم، فإن المواد العلمية بالحقائب التدريبية تكاد تكون متشـابهة ومتقاربة، في حين تختلف في مسـتوى الخدمة المقدمة والاهتمام بالعميل، الأمر الذي سـبب ازدياد المنافسة بين المنظمـات الخاصة بعضها مع بعض، وبينها وبين منظمات التدريب الحكومية فضلاً عن نشوء التنافسية بين المنظمات الحكومية التدريبية في الدول المختلفة مع ملاحظة وجوب أن تكون هذه المنافسة والتنافسية شريفة، وبعيدة كل البعد عن الاحتكار. ومن هنا ظهرت أهمية الاتصالات التسويقية المتكاملة في منظمات التدريب الحكومي التي باتـت تلعب دوراً كبيراً في توعية الموظفيـن والمواطنين والجهات الحكومية الأخرى بأهمية التدريب ومميزاته الذي تهدف على وجه العموم إلى التالي:

- تمييز الخدمة والجهة المقدمة لها عن المنافسين.
- اكتسـاب سمعة جيدة وتحسـين الصورة الذهنية عن التدريب الحكومي بصفة عامة وبناء صورة إيجابية عن نوعية وجودة الخدمة نفسها في كل برنامج تدريبي.
- توصيل ووصف فوائد البرامج التدريبية بوصفها الخدمات الأساسية المقدمة.
- إقناع الموظفين المسـتفيدين بضرورة وأهمية التدريب وكسـب ثقتهم ورضاهم مما يحفزهم لتكرار التجربة التدريبية مرات عديدة.
- تحقيـق الاتصال والتفاهم بين منظمة التدريب الحكومـي وبين المتدربين، وخاصة بعد تنوع وزيادة عدد الأطراف وتوسـع القطاعات السوقية لتشمل قطاعات خاصة ووطنية وعالمية بالإضافة إلى السوق المحلية.
- زيـادة حجم التطـور التكنولوجي في مجال الاتصال ووسـائل نقـل المعلومات كالشـبكة المرئية والمسموعة وشـبكة الإنترنت والتدريب عن بعد وغيره، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى أنشطة وجهود الاتصالات التسويقية المتكاملة الذي

غالباً ما يقترن بالنجاح الكبير في التعريف بالمؤسسات التدريبية والخدمات المقدمة.

- رفع مستوى الوعي والتطور في حياة المستفيدين، من خلال إمدادهم بالجديد من المعلومات والبيانات عن كل ما يتعلق بالخدمات المقدمة مما يسهم في نشر المعرفة.
- إن الإدارة التسويقية من خلال مختلف الأنشطة التواصلية والترويجية ترمي إلى الوصول إلى مستوى عال من عدد الخدمات المقدمة والبرامج التدريبية، وهذا ما يؤثر في النهاية على تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات، حيث إن المدرب الواحد سوف يعطي البرنامج، سواء أكان عدد المتدربين قليلاً أم كثيراً، فإذا كان العدد مناسباً، فسوف يؤدي ذلك بالتبعية حسب قوانين التكلفة إلى تخفيض الأسعار من خلال توزيع التكلفة الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات بشرط أن لا يخل ذلك بجودة الخدمة المقدمة.
- الترويج لمخرجات البرامج المختلفة المقدمة من قبل المنظمة مما يزيد القيمة المضافة للجهة التدريبية.
- تنشيط حركة الخدمات مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها سواء كان بالمجان أو الخدمات التابعة للوحدات الخاصة في المنظمات التدريبية، ومن ثم زيادة الحصة السوقية، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإيرادات، فتكون الإدارة التسويقية بذلك محددة ومحققة لأحد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وبالإضافة إلى ذلك فإن للاتصالات التسويقية المتكاملة أهدافاً خاصة تتعلق بمراحل نمو حياة كل برنامج تدريبي، حيث إن كل برنامج هو عبارة عن خدمة جديدة تقدمها الجهة التدريبية، وله دورة حياة تختلف في مراحلها، ومن ثم تختلف الأنشطة والجهود الترويجية التي تناسب كل مرحلة من مراحل البرنامج.

وبدخول مفهوم الاتصالات التسويقية المتكاملة في جهات التدريب الإداري الحكومي، تغيرت الكثير من المفاهيم فأصبح النظر إلى كل من المراجعين والمستفيدين من خدمات الجهة وبرامجها باختلاف أنواعهم على أنهم عملاء لهم احتياجات ورغبات ينبغي إشباعها من خلال القيام ببحوث التسويق لدراسة وتحليل خصائص واحتياجات هؤلاء العملاء من البرامج الإدارية المتنوعة. ومن جهة أخرى فقد تحول الموظفون العاملون في جهات التدريب الإداري الحكومي على أنهم عملاء داخليون أيضاً يجب الاهتمام برغباتهم وتوفير الحوافز والوسائل

المناسبة لهم وتهيئة الظروف لتفعيل وتحسين وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها العملاء، كما أصبحت تستخدم أساليب ووسائل فعالة في الاتصال بالعملاء والمستفيدين من الخدمات التدريبية بغرض إقامة وترسيخ علاقة قوية وطويلة الأمد بين الجهة التدريبية وعملائها والمستفيدين من خدماتها بصورة تضمن لها إنشاء وتحديث قاعدة قوية من العملاء.

وبإمعان النظر إلى إحدى الحالات العملية في مجال التدريب الحكومي بالمملكة العربية السعودية كمعهد الإدارة العامة مثلاً، وما يقتضيه من تطبيق نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة عليه، فإنه يمكن تكوين صورة شاملة عن إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة للمعهد والتعرف من خلالها على خدماته ودورالاتصالات التسويقية المتكاملة في ترويج هذه الخدمات وتميز المعهد، حيث إنه يعد الشريان الرئيس في إدارة التغيير في باقي الجهات الحكومية ومن الوصول إلى الإصلاح الإداري والتنمية المستدامة.

ولكي يتم إعداد إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة لنشاط التدريب بالمعهد يجب أولاً تحليل البيئة التسويقية ومتطلبات السوق وتقسيمه ثم تحديد الجمهور المستهدف من موظفي وموظفات الحكومة وتصنيفهم حسب التخصص كالمحاسبة وإدارة الموارد البشرية وهكذا، أو حسب مرحلة التوظيف والدرجة الوظيفية، فالموظف الجديد مثلاً يختلف في تدريبه عن الموظف القديم الذي يبتغي الترقية أو النقل، ومن ثم فإن البرامج التدريبية المخصصة للأول تختلف عن البرامج العليا كالحلقات التدريبية التي تخصص للثاني، كما أن تصنيف المستفيدين قد يكون وفقاً لمكان التدريب أي قد يكون داخل المعهد أو في إحدى الجهات الحكومية أو خارج المملكة. وبعد ذلك يتم وضع الإستراتيجية المناسبة مع مراعاة ضرورة التنسيق والتكامل بين مختلف وسائل الاتصالات في المنظمة لتقديم رسالة ترويجية للحصول على أقصى تأثير مقنع للرسالة في العملاء والجمهور، وبتطبيق عناصر نموذج الاتصالات التسويقية التي يمكن لجهات التدريب الإداري استخدامها في التواصل الفعال مع المستفيدين من خدماتها:

١ - العلاقات العامة: بشكل عام تقوم العلاقات العامة بالبحث عن متحدثين للاجتماعات والندوات وتقديم النصح والمشورة للإدارة العليا في الشؤون المختلفة ومن ثم الإسهام في اتخاذ القرار الإداري وتخطيط برامج العمل كالمؤتمرات والندوات

والأحداث الخاصة ترتيب لقاءات إذاعية وتلفزيونية لمتحدثين ترغب المنشأة في عرض أفكارهم على الجمهور. والتعاون مع كل من الإدارة الوسطى والمواطنين الآخرين، بالإضافة إلى تنظيم الحفلات واستقبال الوفود والتخطيط والتنظيم للاجتماعات المختلفة وتنفيذها والتحدث مع المحررين والمخبرين والصحفيين. فضلاً عن إعداد النشرة الداخلية للموظفين وكتابة مقالات معلوماتية أو تعريفية عن المنظمة في الصحف وتحرير مجلة المنظمة وقياس الرأي العام ودراسته وتحليله وتصميم الملصقات والتخطيط لعمل الأفلام وأشرطة الفيديو (التعريفية، الإعلامية، الوثائقية، .. إلخ) وإعدادها إن أمكن وإعداد الردود الصحفية لشكاوى واستفسارات الصحفيين والجماهير الأخرى.

٢ - الإعلان: ويدخل الإعلان في دائرة الوظيفة الاتصالية في المنظمة التدريبية وتستهدف الحملات الإعلانية الوصول إلى أكبر عدد من جماهير المتدربين للإعلان عن ترويج البرامج المقدمة ومواعيد التسجيل والقبول أو توضيح لبعض الأفكار والمعلومات. ويسمى هذا النوع بالإعلان الإعلامي، ويعد النشر في الصحف والمجلات وعلى الإنترنت في موقع المنظمة أو المنتديات أو قنوات التواصل الاجتماعي من أكثر القنوات الإعلانية انتشاراً. والإعلان هو نشاط مدفوع الثمن بخلاف العلاقات العامة، كما أن هدف العلاقات العامة هو التعريف بالمؤسسة التدريبية بأكملها، وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع، في حين أن الإعلان يروج لخدمات التدريب الموجهة للجمهور المستهدف من المتدربين والمتدربات.

٣ - التسويق المباشر: عن طريق الترويج للخدمات والبرامج التدريبية بشكل مباشر عبر البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت والقنوات التلفزيونية المتخصصة في البرامج التدريبية والإدارية.

٤ - تنشيط الطلب على الخدمات: كإقامة ورش العمل والندوات العلمية والترفيهية أو رعايتها وإقامة أو المشاركة في معارض تدريبية متخصصة محلية ودولية، وتقديم عروض وخدمات مجانية كما في معرض الكتاب. كما أن تقديم الهدايا الترويجية لها دور كبير في تذكر المؤسسة التدريبية وتنشيط الطلب على خدماتها.

٥ - التسويق التفاعلي: وهو اتصال ثنائي بين المنظمة التدريبية والمتدربين عبر قنوات التواصل الاجتماعي مثل الفيس بوك وتويتر واليوتيوب.

٦ - البيع الشخصي أو الاتصال الشخصي من خلال مندوبين أو مندوبات للتعريف ببرامج وخدمات المنظمة بأكملها أو مركز الأعمال بالمنظمة.

٧ - إدارة العلاقات مع العملاء CRM: وهو مفهوم حديث، لأنه تطور لمفهوم خدمة العملاء، وهو التفاعل الإيجابي مع العملاء والمستفيدين من البرامج والخدمات الإدارية التي تقدمها المنظمة التدريبية في المجتمع. ويعد ذلك من أهم العوامل اللازمة في نجاح المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها وتعزيز مركزها التنافسي في السوق وتفعيل إسهامها في تنمية المجتمع وتقديمة ويتم ذلك من خلال بناء وتنمية علاقات طويلة المدى مع متدربيها أولاً (الحاليين أو الخريجين) ومع المستفيدين من خدماتها ومخرجاتها ومع الجهات الحكومية الأخرى سواء كانت من المنظمات العامة أو الخاصة في المجتمع.

ويعد كل عنصر من نموذج الاتصالات التسويقية المتكاملة ذا إستراتيجية خاصة به وتمثل جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجة الشاملة للاتصالات التسويقية المتكاملة، حيث إن أنشطة وجهود كل عنصر من النموذج يكمل باقي العناصر ويتفاعل ويترابط معهم لتنسيق وإنجاح نشاط المنظمة الرئيسي.

حالة تطبيقية رقم (٢)

(إستراتيجية الاتصالات التسويقية المتكاملة المستخدمة في وزارة التجارة السعودية)

أصبحت التجارة الإلكترونية اليوم إحدى المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها التنمية الاقتصادية في المملكة وخاصة مع زيادة مستخدمي شبكة الإنترنت وانتشار استخدام البطاقات الائتمانية وارتفاع عدد شركات الدفع الإلكتروني ودخول قطاعات جديدة للتجارة الإلكترونية كشركات الطيران الاقتصادي وتزايد الألعاب الإلكترونية التفاعلية، حيث إنها تسهم إلى حدّ كبير في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز التجارة المحلية والخارجية والتبادل التجاري وزيادة القدرة التنافسية لصادرات السلع والمنتجات الصناعية من خلال الأنشطة التسويقية الإلكترونية التي تمارسها والمتطلبة لوجود قاعدة صلبة من الكوادر البشرية المؤهّلة والبنى التحتية المتطوّرة.

وتشمل مهام التجارة الإلكترونية أنشطة تسويقية مختلفة كالدعاية والإعلان والتسويق الإلكتروني وإبرام العقود والصفقات إلكترونياً وإعطاء أوامر البيع والشراء والمتابعة الإلكترونية لعمليات التعاقد وتنفيذ الصفقات والتسليم الفوري للسلع والخدمات عبر الشبكات أو خارجها إضافةً إلى تسوية المدفوعات والسداد الفوري للالتزامات المالية. وهنا يظهر الدور الكبير الذي يقوم به الدعم الحكومي والذي له أكبر الأثر في نمو قطاع التجارة الإلكترونية في المملكة ولا سيّما عقب اعتماد مؤسسة النقد السعودية الحلول المتكاملة لمشروع «سداد»، النظام المركزي لعرض وتسديد المدفوعات المختلفة إلكترونياً، الذي يعكس حرص المملكة على إيجاد نظام خاص بالمعاملات المالية في بيئة إلكترونية آمنة عن طريق الإنترنت أو الهاتف أو أنظمة الصراف الآلي.

وتحتوي وزارة التجارة في المملكة على وحدة تسويقية متخصصة للتجارة الإلكترونية، وذلك لأهمية المتابعة المستمرة لتطورات التجارة الإلكترونية ولتمكين وتأهيل قدرات الوزارة المادية والبشرية للقيام بدراسة وتحليل وبحث وسائل الاستفادة من تقنيات التجارة الإلكترونية في المملكة. وتتلخص مهام الوحدة في التالي:

- متابعة تطورات التجارة الإلكترونية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
- بناء قاعدة معلومات متخصصة عن التجارة الإلكترونية وتطبيقاتها العملية في المملكة.

- متابعة الأنشطة ذات الصلة بالتجارة الإلكترونية التي تقوم بها المنظمات الدولية والإقليمية.
- دراسة واقتراح برامج ومشاريع للتعاون الفني مع المنظمات الدولية والإقليمية في مجال التجارة الإلكترونية، بما يخدم انتشارها والاستفادة من تقنياتها في المملكة والإعلان عنها ومتابعة تنفيذ هذه البرامج.
- متابعة المؤتمرات والندوات المتخصصة في ميدان التجارة الإلكترونية.
- الإشراف على تنظيم المؤتمرات والندوات المتخصصة في ميدان التجارة الإلكترونية التي ترعاها الوزارة أو تشارك في تنظيمها أو رعايتها.
- إعداد البحوث والدراسات التحليلية والإحصائية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية في المملكة وتطبيقاتها العملية وتوفير أحدث المعلومات ذات العلاقة.
- إعداد برامج التوعية والتعريف بالتجارة الإلكترونية وأهميتها وسبل الاستفادة منها.
- متابعة أعمال اللجنة الفنية الدائمة للتجارة الإلكترونية والتنسيق مع أمانتها وفرق العمل التابعة لها وتقديم المساندة المطلوبة لأداء أعمالها.

كما اهتمت وزارة التجارة في المملكة بممارسة أنشطة العلاقات العامة كإحدى أنشطة الاتصالات التسويقية المتكاملة من خلال إنشاء ملحقيات تجارية هدفها تعزيز الروابط الاقتصادية وتنمية العلاقات التجارية بين المملكة والبلدان الواقعة في دائرة اختصاص مكاتب المُلحقين التجاريين. وتتلخص مهامها واختصاصاتها في التالي:

- إجراء الأبحاث والدراسات اللازمة عن إمكانيات الأسواق وحجم أنماط الاستهلاك في الدول الموجودة بها الملحقيات وأسواقها.
- المتابعة المستمرة للمتغيرات التي تطرأ على أنظمة التصدير والاستيراد والأفضليات والقيود التجارية، وإشعار الجهات أولاً بأول ليتم إبلاغ المصدرين والمستوردين ورجال الأعمال.
- توفير البيانات والمعلومات عن الأنشطة والفعاليات التجارية والاقتصادية والمالية التي تُعقّد في المملكة، وترجمتها إلى لغات الدول الموجودة بها الملحقيات.
- توفير البيانات والمعلومات عن الأنشطة والفعاليات التجارية والاقتصادية والمالية التي تُقام في الدول الموجودة بها الملحقيات، والدعاية عنها لإتاحتها للراغبين في

المشـــاركة والمهتمين بشـــكل عام، قبل موعد إقامتها بوقت كاف. وإعداد جداول باللغة العربية بهذه الأنشطة والفعاليات وتدعيمها بالنشرات التي تصدرها الجهات المنظمة لهذه الأنشطة والفعاليات.

- الإســـهام في الإعـــداد للمعارض التجارية التي تقام فـــي المملكة والإعلان عنها في الدول الموجودة بهـــا الملحقيات، قبل موعد إقامتها بوقت كاف والاتصال بالجهات الأجنبية ذات الصلة وتوجيه الدعوات لهم.
- ممارسة بروتوكولات زيارات الوفود التجارية السعودية والتجارية المتبادلة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، والإسهام في إعداد جدول مناسب يلائم الهدف من الزيارة.
- إعداد التقارير والنشرات التجارية والاقتصادية والمالية المتخصصة.
- إعداد دراســـات ووضع تصور عن السلع والخدمات المتداولة في الأسواق الموجودة بها الملحقيـــات، والتي يمكن أن تُنتج في المملكة وإتاحتهـــا للمنتجين والمصدّرين السعوديين.
- تقديم الاستشارات عن كيفية التسويق والترويج للسلع والخدمات السعودية في الدول الموجودة بها الملحقيات، وإتاحتها للمصدّرين والمنتجين السعوديين.
- التنسيق مع الجهات ذات العلاقة في المملكة لتسويق المنتجات السعودية المخصصة للاستهلاك المحلي، في الدول الموجودة بها الملحقيات.
- المتابعة المســـتمرة لما يصدر فـــي المملكة من أنظمة وإجراءات، وسياســـات ذات علاقة بالاستيراد والتصدير والاستثمار، وإبداء المرئيات والتوصيات حيالها.
- عقد لقاءات وورش عمل لمناقشـــة بعـــض القضايا مع المهتمين في الدول الموجودة بها الملحقيات، وأخذ آرائهم وتصوراتهم حيالها.

وبالإضافة إلى ما سبق، فإن وزارة التجارة السعودية تتضمن مركزاً إعلامياً يحتوي علـــى مكتبة فيديو تضم إعلانات مجانية عن خدمات الوزارة وتوعية المســـتفيد مثل برنامج «اعرف حقّك» ويتضمن عدّة رسائل توعوية للمستهلك مصحوبة بجولات رقابية مكثفة، تهدف منها الوزارة إلى تعزيز المبدأ لدى المســـتهلك والتاجر على حدٍّ سواء. كما تهتم الوزارة بخدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتلقي اعتراضاتهم وشكواهم عن طريق فتح مركز بلاغات المستهلك ١٩٠٠.

الفصل الخامس

إستراتيجيات تسويقية مهمة للخدمات الحكومية

إستراتيجيات أخرى للمزيج التسويقي للخدمات الحكومية

لقد أشار الكتاب سابقاً إلى أن المزيج التسويقي للخدمات يتألف من سبعة عناصر (7Ps)، فهو يضم إلى جانب عناصر المزيج التسويقي السابقة ثلاثة عناصر رئيسة أخرى، ألا وهي الجمهور أو الناس والعمليات وأخيراً البيئة المادية (الدليل المادي) للخدمة. ولكل عنصر من هذه العناصر التكميلية إستراتيجية مختلفة أيضاً وهي جزء من الإستراتيجية التسويقية الكلية للخدمات الحكومية، وسوف يتم التطرق إلى كل عنصر من هذه العناصر على حدة على النحو التالي:

- **الجمهور والخدمات الحكومية:**

ازدادت أهمية العناية بالعملاء في ظل تزايد الاهتمام بالبيئة التنافسية للخدمات الحكومية، بل أصبح لهم دور رئيسي في تخطيط الإستراتيجية التسويقية للخدمة والحكم على جودتها وقياس دور الموظفين في تقديم الخدمة، وخاصة تلك الخدمات ذات الاتصال العالي بالعميل كالخدمات الطبية. وعند وضع إستراتيجية للعنصر البشري الذي هو العنصر الخامس من المزيج التسويقي، يجب الأخذ بعين الاعتبارعدة أبعاد، منها دور كل من الموظفين والمواطنين المستفيدين في تسويق الخدمات الحكومية، وسوف يتم استعراض ذلك لاحقاً بشيء من التفصيل ودور الجهة الحكومية نفسها.

وقد أولت معظم المنظمات الحكومية المعاصرة الجمهورالعام بما يشمله من المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال والزوار اهتماماً كبيراً بعكس ما كان سائداً، بل اعتبرته شريكاً في صناعة الخدمة ومحوراً أساسياً تدور حوله دعائم هذه الإستراتيجية من أجل التميز في الخدمات الحكومية وجعلها تستهدف العملاء. فلم يعد التزام الجهة الحكومية مقتصراً على تقديم الخدمات العامة كونها تحقق المنفعة العامة، ولكن امتد ليشمل تطوير هذه الخدمة بأعلى معايير ممكنة وتوفيرها للمواطنين، وإضافة قيمة لها عن طريق الابتكار والريادة من خلال المبادرات الجديدة والمشاريع الإلكترونية لصالح الجمهور وبما يتواكب مع التوجهات العالمية الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية.

وتسعى الإستراتيجيات الحديثة بشكل مستمر لتقديم الخدمات عبر الحكومة الإلكترونية إلى كسب رضا الجمهور وثقته من خلال تحقيق المزيد من الإنجازات المتميزة والارتقاء بتقديم الخدمات الحكومية من خلال قنوات مختلفة وتيسير الإجراءات والمعاملات بكفاءة ووفق أحدث الممارسات المتبعة بما يلائم اتجاهات وميول كل مستخدم والارتفاع بمستوى التوقعات لدى الجمهور وتسخير التكنولوجيا والتزايد الكبير في سرعة الإنترنت لتقديم الخدمات على الهواتف الذكية ووضع البرامج والتطبيقات المناسبة لها. كما اتجهت هذه الجهات إلى وضع إستراتيجية للمشاركة الإلكترونية في تقديم الخدمات عبر شبكات التواصل الاجتماعي والذي يهدف إلى تعزيز الشفافية وسرعة التواصل التفاعلي بين الجهة الخدمية متمثلة في الموظفين والجمهور.

- **الأدلة المادية للخدمات:**

البيئة المادية هي أحد عناصر المزيج التسويقي الخدمي ومن أهمها مكانة إذا ما قورنت ببقية عناصر المزيج التسويقي الخدمي، ويعود ذلك بالتأكيد إلى قدرتها على التغلب على أهم خاصية للخدمة وهي اللاملموسية. فالخدمات العامة بمختلف أنواعها سواء أكانت إلكترونية أم خدمات تختلف بدرجة مشاركة العميل فيها أم خدمات المكتب الأمامي أم الخلفي، جميعها تتمتع ببيئة مادية وأدوات مادية تؤدى فيها وبها الخدمة. والدليل المادي هو غلاف الخدمة والمكان الذي يتفاعل فيه العميل مع الجهة المقدمة لهذه الخدمة، وهي وسيلة العميل في تقييم الخدمة، وتختلف أهمية هذه الوسيلة وفقاً لنوع الخدمة، فهناك خدمات حكومية تتطلب مقدم خدمة ذا مستوى عال من الخبرة مثل الطبيب، وهنا يكون التركيز بشكل أكبر على مقدم الخدمة أكثر من البيئة المادية التي تؤدى فيها الخدمة، في حين هنالك خدمات لا تتطلب مستوى عال من الخبرة في مقدم الخدمة كمعرض الكتاب مثلاً، والذي يحتاج إلى بيئة مادية ملموسة لأداء الخدمة. كما أن هناك خدمات تسعى لتحقيق أكبر منفعة اجتماعية كالخدمة التعليمية حيث تشغل البيئة المادية فيها أهمية كبيرة. وعادة ما ترتبط الأدلة المادية بشكل الخدمة المقدمة ودرجة الإتقان من حيث المكان والمعدات وتنوع الخدمات المقدمة في المنظمة من خدمات معقدة تعتمد على التسويق التفاعلي أو خدمات بسيطة تعتمد على التسويق الداخلي والخارجي. وقد يكون الدليل المادي أساسياً أي لا يمكن للعميل امتلاكه، ولكنه يؤثر في رأي العميل وحكمه على نوعية الخدمة كتصميم الجهة الحكومية والأثاث والأجهزة، وقد يكون شكلياً كالفواتير مثلاً.

إن صياغة إســتراتيجية إيجابية للدليل المادي لهــا دور كبير في إعطاء انطباع لدى مســتخدم الخدمة عن مستوى الجودة المتوافرة وتحســين الصورة المدركة عن الجهات الحكومية وتحقيق خصائص فنية وجمالية في المؤسســات والأجهزة الحكومية كالمظهر والأناقة والتهوية وتوفير مقاعد لاســتقبال المســتفيدين ومرافق عامة أخرى والتســهيل من عملية تدفق الأنشــطة اللازمة لإنتاج الخدمة، وهي وسيلة للتميز عن المنافسين ومن الجديــر بالذكر أن أحد أهم الأدلــة المادية للخدمات الحكوميــة المعاصرة هو الموقع الإلكتروني للجهة مقدمة الخدمة وما يعكس من انطباع عن هذه الجهة وجودة خدماتها.

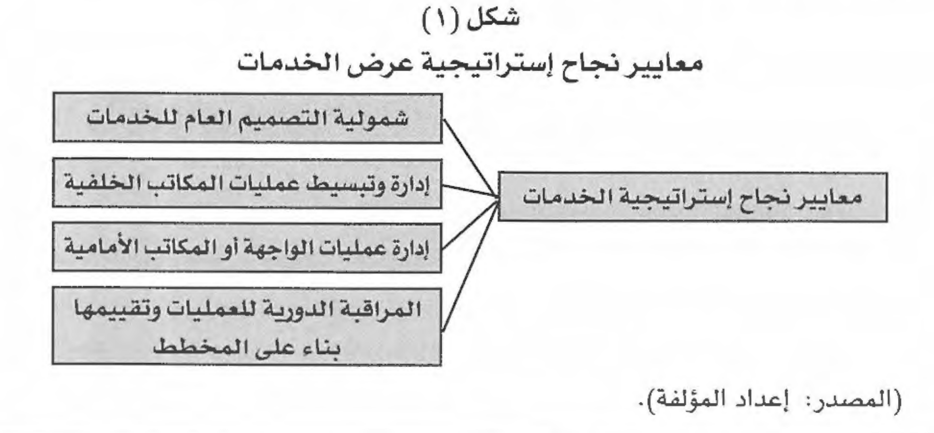
- **عمليات عرض الخدمات الحكومية:**

وهو آخر عنصر من عناصر المزيج التسويقي للخدمات، ويعكس هذا العنصر كفاءة عمل العناصر السابقة، ويهتم بكيفية وأسلوب عرض الخدمة الحكومية على المستفيدين وتحســين عمليات تصميم الخدمة وتقديمها عن طريق وضع إســتراتيجية خاصة بهذا المحور وتكون أحد مكونات الإســتراتيجية التســويقية الكلية من أجل دعم ومســاندة وتحقيق الرؤية التسويقية للجهة الحكومية وأهدافها التي تعتمد على رضاء العميل.

ويعد هذا العنصر من العناصر المهمة لكونه أداة تحقيق الكفاءة والفعالية في تبسيط الإجراءات للمســتفيدين من الخدمة من خلال رفع الجاهزية الإلكترونية وإســهامها في تحسين أداء العمليات الخاصة بالخدمات المقدمة لمتلقي الخدمة وتحقيق علاقة متوازنة بين كل من مقدم الخدمة ومستقبلها والأمن المعلوماتي باحترام حقوق وخصوصية متلقي الخدمة ومتابعة وتحســين الخدمة. ولكي تكون إســتراتيجية العمليات ناجحة لابد من تطبيق معايير معينة عليها، ويوضح الشكل التالي أهم هذه المعايير:

شكل (١)

معايير نجاح إستراتيجية عرض الخدمات



(المصدر: إعداد المؤلفة).

وكما هو واضح بالشكل السابق يجب أن تضمن الإستراتيجية توافر الخدمة وإتاحتها وفقاً للمعرفة السابقة بمتطلبات المستفيدين المختلفة التي تم الحصول عليها من قبل وتحقيق مبادئ التكافؤ والمساواة في الحصول على الخدمة الحكومية وبجودة عالية وفي وقت قصير. ويتم تصميم عمليات المكاتب الخلفية تبعاً لنتائج ودراسة وتحديد ما هي الفئات المستهدفة والمستفيدة وتقسيمهم وتحديد خصائص كل منهما ودراسة موارد المنظمة والقوانين واللوائح الخاصة بالعمل، ثم يأتي بعد ذلك مرحلة تقديم الخدمة وتعتمد بشكل أساسي على كفاءة مقدم الخدمة وخبراته أو على كفاة العمل الإلكتروني وسرعته للخدمات الحكومية الإلكترونية، ومن ثم تأتي مرحلة المتابعة الدورية والاستقصاء عن آراء العملاء ومستويات رضاهم عن عمليات الخدمة.

ومما لاشك فيه أن طريقة عرض الخدمة تؤثر في رأي العميل وانطباعاته، لذا ينبغي على الجهة الحكومية تحسين مستوى عمليات الخدمة الأمامية والخلفية بكفاءة، سعياً نحو تحقيق أعلى معدلات الرضا لكلٍّ من المتعاملين والموظفين.

إستراتيجية التركيز على موظفي الجهات الحكومية:

تحسنت سمعة الموظف الحكومي كثيراً في الآونة الأخيرة، وكان يعرف بقلة الإبداع والإنتاج والاستعلاء على المراجعين والمستفيدين من الخدمات الحكومية والتعامل بالغلظة، وربما يرجع سلوك الموظف هذا إلى هدفه من الوظيفة الحكومية الذي ينحصر في الراتب والأمان فحسب. فضلاً عن أن بيئة العمل في الجهات الحكومية كانت غير ملائمة، والأثاث القديم وأماكن الانتظار المزدحمة بشكل دائم.

ونتيجة هذا الانطباع نشأت محاولات التغيير التي تطول الموظف نفسه، فبعد أن تبنت الجهات الحكومية مفاهيم التحول الإلكتروني للخدمات الحكومية. أصبح الموظف الحكومي أيضاً يطبق عليه أحدث عوامل التقنية، فمثلاً تم استخدام التقنيات الحديثة في البصمة الإلكترونية لضبط مواعيد الحضور والانصراف ومتابعة الموظف.

وتبنت بعض الجهات الحكومية الآن دراسة عوامل نجاح القطاع الخاص وبناء الشراكات بين بعض الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة والخصخصة وغيرها من العوامل التي أدت إلى التغير الجذري في مفاهيم القطاع العام، وما ترتب عليه من اختيار الموظفين الكفء وتعيينهم وتدريب الموظفين الحاليين وتأهيلهم وصياغة أهداف واضحة وواقعية يمكن تحقيقها. وهذا ما ينعكس على الأعمال والمهام التي

يقــوم بها الموظفون أمام الجمهور والعملاء في خــط المواجهة. لقد اختلفت الرؤية في بعض الدوائر الحكومية فدخلت مفاهيم التسويق الداخلي وما يتضمنه من اعتبار الموظف عميلاً داخلياً ومعاملته معاملة حسنة وتطوير مهاراته وخاصة موظفي خدمة المتعاملين وتأهيلهم لتقديم خدمات حكومية متميزة ذات مستوى عال، إذ إن مستوى الأداء وجــودة الخدمة تتحدد بعــدة عوامل أهمها مقدم الخدمة نفســه وهو موظف المكاتب الأمامية.

وبعد أن اعتــادت الجهات الحكومية تقديم خدمات مجانية في ســوق احتكاري إجبــاري، على عكس القطاع الخاص الــذي يعمل على جذب العملاء من أجل اتخاذ قرار الشــراء في أسواق تنافســية. أدركت تلك الجهات أهمية وجود حوافز معنوية ومادية في بيئة العمل، وتأثير ذلك في إنتاجية الموظف وســلوكه، فأصبحت تعطي المكافآت التشجيعية وحوافز الوقت الإضافي وغيره لتحفيز الموظف لإنتاجية أكثر، مما يقوي الجهة ويجعلها أكثر صموداً أمام ظروف المنافسة في القطاع الخاص. أو حتى بين الوحدات الحكومية في الدولة ونظرائها في الدول الأخرى، إذ إن لكل دولة رؤية وإســتراتيجية يجب تحقيقها في وقت زمني معين، وهــو ما يتم التنافس عليه بيــن الدول بعضها مع بعض، ويعتمد نجاح تلك الإســتراتيجية بالدرجة الأولى على الوحــدات الحكومية في تلك البلد، والقائمة بالدرجة الأولى على العنصر البشــري الــذي يعد من أهم الثــروات التي تمتلكها الــدول بما لديها من طاقــة وقدرة على العمل الجاد والمنظم والعطاء وبذل الجهد طالما أحسن التخطيط له وتنميته بوضع السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام والاستفادة المثلى، وتحويلها مــن كونها عبئــاً على التنمية أو ضغطــاً على الموارد إلى كونهــا أحد أهم عناصر التنمية، الأمــر الذي أوجب على الدول متمثلة في وحداتها الحكومية ضرورة توعية ومساعدة موظفي الحكومة وتفعيل نظم التدريب وتطويرها، وخاصة لموظفي خدمة المتعاملين وحثهم على تطبيق المبادئ الأساسية لتقديم الخدمات الحكومية وتطوير جودتها وتحســين تجربة المتعاملين ونيــل رضاهم من خلال توفير خدمات أفضل وأكثــر كفاءة وتوفير معايير موحّدة للخدمــة، إلى جانب بناء ثقافة فريدة تكون فيها المعايير الســائدة هي التميز في الخدمة، والتركيز على المتعاملين، وتعزيز الكفاءة الحكومية.

إستراتيجية CRM وتعزيز مشاركة المواطنين:

أثارت الحكومة الإلكترونية والأجهزة المخصصة لها حكومات معظم الدول لتشجيع المشاركة العامة للمواطنين وتنظيمها بكيفية جيدة وإدارتها بكفاءة. حيث إن المشاركة العامة عنصر مهم يدخل في مراحل كثيرة للحكومة الإلكترونية وهي إحدى دعائم إنشاء إستراتيجية تسويقية فعالة للوحدة الحكومية بدءاً بمعرفة رؤية وتحديد أولويات المجتمع وتفسيرها من خلال البحوث السوقية والاستطلاعات ليتسنى للجهة وضع وتنفيذ إستراتيجية تطمح لتلبية تطلعات المستفيدين وتحقق أهداف المنظمة، إلى متابعة الإستراتيجية وتقييمها وإعداد تقرير الاستعداد الإلكتروني وإدارة مشروعاتها.

وتتم هذه المشاركة عن طريق إنشاء نظام فعال لخدمة المواطنين " CRM" Citizen Relation Management والمقصود به إدارة علاقات المواطنين وهو تطور أكثر شمولاً لمفهوم خدمة العملاء ولا يقتصر على إنشاء قاعدة بيانات ضخمة للمواطنين، بل يتيح أيضاً قناة اتصال فعالة بين المواطن والجهاز الحكومي، فمن خلاله يقوم المواطن بالاستعلام عن أية معلومات أو الاستفسار عن إجراءات لازمة للحصول على خدمة ما من هذا الجهاز، وهو وسيلة لتلقي اعتراضات وشكاوى المستفيدين أو التظلم من عدم الحصول على خدمة الجهاز بالأسلوب المناسب. مع توفير آلية لمتابعة تلك الشكاوي، فعلى سبيل المثال يتم توفير شاشات متخصصة لتسجيل الاستفسارات أو الشكاوى ومتابعتها وإيجاد حلول لتلك المشكلات مما يحفز المواطنين للإبلاغ عن سوء الخدمة في حالة الاستياء مما يجعل الموظف أكثر حرصاً في عمله عند تقديم الخدمة.

كما تسمح الإدارة باستطلاع وقياس رأي المواطنين بالنسبة لنوع وكم وجودة الخدمات المقدمة وتوقعاتهم للوصول إلى الوضع الأفضل، مع إتاحة القنوات اللازمة للإبلاغ عن أي مخالفات، ويتم ذلك بوضع رابط خاص بتلقي الشكاوي إلكترونياً أو خط ساخن عن طريق الهاتف. وبذلك يكون المستفيد شريكاً في الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للجهة الحكومية ومساهماً في تحقيق الشفافية والنزاهة والحد من الفساد فضلاً عن شعوره بأن ذلك واجب ينبغي القيام به ويصدر عن شعور بالولاء للوطن والحرص على استقراره وتقدمه وأمنه.

وتسـعى الحكومة الإلكترونية الموجهة نحو المواطنين إلى اندماج أسـاليب إدارة العلاقات بالمواطن (CRM) بأسـاليب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات السـلكية واللاسلكية وجميع أنواع الشبكات، بالإضافة إلى قواعد ومستودعات البيانات لتفويض صلاحياتهـا لموظفـي المعرفة الذين لديهم القدرة والمهـارة التي تمكنهم من خدمة المواطنين والأعمال والتفاعل معهم لتحقيق أعلى مستويات الرضا والقبول لديهم.

ومن جهة أخـرى فإن إدارة علاقات المواطنين تعمل على تعزيز الثقة في خدمات الحكومة الإلكترونية وتسعى إلى تحسـين تقديم الخدمات الحكومية إلى المواطنين، وتحسـين التفاعل مع الشركات، وتمكين المواطن من خلال الحصول على المعلومات، بالإضافـة إلـى تطويـر أداء الإدارات الحكومية من خلال قـدرة المواطن على إبداء الملاحظات بشأن خطط الجهات المعلنة باعتبار المواطنين خبراء الجهات الحكومية، مما يحدث تأثيراً إيجابياً مباشراً في الاقتصاد والمجتمع، وتسهيل الإجراءات، وزيادة معدل الدخل، وخفض النفقات.

إستراتيجية التسويق الاجتماعي:

يعد مصطلح التسـويق الاجتماعي جديداً في إدارة تسويق القطاع العام فقد طرح هذا المصطلح لأول مرة عام ١٩٩٦ بواسـطة ليفي وكوتلر، وأصبح يستخدم في الآونة الأخيرة باعتباره أداة فعالة لإحداث التغيير المنشود في سلوك الفئات المستهدفة من المستفيدين ويكثر استعماله في حملات توعية المواطنين. والتسويق الاجتماعي هو عملية تطبيق مبادئ وتقنيات التسـويق لتوصيل رسالة محددة وترويج قيمة ما بهدف التأثير في سلوك فئة مستهدفة وتوجيهها من أجل تقبل سلوك إيجابي أو الإقلاع عن سلوك سلبي بغرض تحقيق منفعة اجتماعية عامة. مثل التسويق الاجتماعي للمرافق الترفيهية والبرامج التوعوية الصحية والاجتماعية.

ويقوم مفهوم التسـويق الاجتماعي على التبادل الاجتماعي بما يحقق فائدة للفرد وللمجتمع بأكمله. فالدول تصرف أموالاً طائلة على إنشاء منظمات مختلفة كالمكتبات والمرافق العامة والبرامـج التوعوية لخدمة المواطنين. وفي المقابل ينبغي أن تبقى هذه المشـاريع والبرامج دائماً في ذاكرة الجمهور حتى تتحقق الغاية التي وجدت من أجلها. ومثال ذلك التوعية الصحية كبرنامج التوعية بأضرار التدخين.

ولا ينحصر هدف التسويق الاجتماعي في مجرد نشر التوعية أو المعلومة أو إيجاد انطبـاع جيد، بل يتضمن تغيير سـلوك الأفراد وإحداث تغييـر ملموس في الجمهور

المستهدف. وتتخذ إستراتيجية التسويق الاجتماعي خطوات التخطيط نفسها ووضع سائر الإستراتيجيات الأخرى. مع الوضع في الاعتبار عدة عوامل أهمها مايلي:

- استخدام وسائل وقنوات الاتصال المناسبة، قد تختلف وسيلة تنفيذ إستراتيجية التسويق الاجتماعي، ويعد أفضلها الشبكات الاجتماعية مثل موقع الفيس بوك أو تويتر، حيث إنها من أكثر الطرق فعالية وأقلهم تكلفة للوصول إلى الجمهور المستهدف من خلال إنشاء مجموعة للجهة الحكومية أو صفحة لها ونشرها على الشبكة العنكبوتية التي تعد وسيلة ترويج مجانية تصل إلى شريحة ضخمة من المستخدمين.
- إنشاء قاعدة بيانات متجددة للعملاء الحاليين والمحتملين.
- الاستفادة من تجارب ونتائج الحملات المنفذه سابقاً.
- الترويج لسلوك واحد مرغوب فيه أو الإقلاع عن سلوك سلبي واحد وبسيط وقابل للتطبيق في الحملة الواحدة. والعمل على إزالة أي عوائق.
- مراعاة أن تكون الرسائل التي توصلها الحملة قوية وجاذبة ولافتة.
- تقييم ومتابعة النتائج خلال جميع مراحل تنفيذ الحملة.
- نشر الإنجازات والأهداف وقصص النجاح التي حققتها المؤسسة.
- العمل على إيجاد تحالفات وشراكات مع منظمات وجهات أخرى.

ويجدر الإشارة إلى أن التنفيذ الناجح لإستراتيجية التسويق الاجتماعي يعمل على سد الفجوات في مجال المعلومات، إذ تعاني معظم القطاعات تقريباً من فجوات في المعلومات. كما يتطلب وضع مؤشرات لقياس التقدم الذي تحرزه الدولة متمثلة في أجهزتها الحكومية في تحقيق أهداف إستراتيجية التنمية الوطنية. وبصفة عامة يمكن القول إن التسويق الاجتماعي الناجح يعمل على جعل الحكومة تبني جسور الثقة بينها وبين مواطنيها، وهي العامل الحاسم في نجاح التسويق وتقبّل القرارات الحكومية، وبالتحديد ما يسمى بالقرارات غير الشعبية مثل قرار رفع أسعار الذهب.

جودة الخدمة الحكومية وخدمة المجتمع:

تقوم جودة الخدمة الحكومية على تبني مفهوم أساسي وهو أهمية تلبية تطلعات المواطن، وتقديم الخدمات الحكومية بما يواكب هذه التطلعات، والفترة الزمنية التي يتم تقديم الخدمة من خلالها، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لكل شرائح

المجتمع سـواء كانوا مـن القادرين على الحضور إلى مـكان الخدمة أو غير قادرين، مواصلة الجهود ومضاعفتها، وتقديم مزيد من الخدمات للمواطنين.

وفي ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم، وكنتيجة مؤكدة لشـدة المنافسة بين المؤسسـات والحكومات على الأسواق والموارد المتعددة سـواء كانت مادية أم بشـرية، باتت الجودة والمرونة فـي تقديم الخدمات للمستفيدين في الجهات الحكومية تحتل أهمية متميزة في الفلسفة الإدارية المعاصرة. كما أن تنامي الوعي لدى المواطنين أدى إلى تزايد المطالبة بمسـتويات خدمة عالية الجودة وتحسـين وتطوير أسـلوب تقديم الخدمات وتبسـيط إجراءات الأداء وتقديم الخدمات بسـرعة لما يترتب على ذلك من توفير بالوقت وبتكلفه الأداء والتحول إلى النمط الديمقراطي مما يؤدي إلى تحقيق المصداقية في الأداء للخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية في الدولة وتطابق الخدمة المقدمة مع توقعات المستفيدين.

وبتحقيـق الجودة في الخدمات الحكومية تتحقق خدمة المجتمع، كما أن تقديم الخدمة الاجتماعية يعد سـبيلاً لتحقيق الجودة، إذ إن تقديم الخدمات الاجتماعية والدعم والمسـاندة عبر المؤسسـات الاجتماعية الحكومية يجب أن يكون نشاطاً أساسياً وهدفاً رئيساً تتبناه الجهة الحكومية بل يجب أن يتسم هذا النشاط بالجودة والكفاءة والسرعة. ومن جهة أخرى فإن كفاءة أداء الخدمات في الأجهزة الحكومية وتوفيرهـا لمختلف فئات المجتمع، سـواء كان قطاعاً خاصـاً أم مواطناً عادياً له حاجاتـه واهتماماته الخاصة يعكس انطباعـاً إيجابياً ويعمل على تحقيق متطلبات التنمية، والعكس صحيح، فمثلاً أوضحت نتائج بعض الدراسـات عن شكوى مجتمع الأعمال المتكررة من وجود بطء وبيروقراطية وصعوبة في الحصول على المعلومات اللازمـة لهم والانخفاض في كفـاءة أداء الخدمات في الأجهـزة الحكومية، الأمر الـذي يقف حاجزاً يعرقـل أداء تلك الجهات لأعمالها بالسـرعة والكفاءة والتكلفة المطلوبـة، مما يقلل من جودة الخدمات في الأجهزة الحكومية، لذا يجب تسـليط الضوء على مفاهيم الجودة وأساليب ومعايير تطبيقها لكي تتم مقارنة الأداء الفعلي للخدمـات مع مثل هذه المعايير لتحديـد الانحرافات في الأداء بهدف قيام الإدارة العليـا في الجهة بإجـراءات التصحيح حال حدوث الانحرافات السـلبية والارتقاء بمستوى كفاءة أداء تلك الخدمات بالتطوير المستمر لجعل القطاع الحكومي فاعلاً ولضمان تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة. ومما هو جدير بالذكر أن الإدارات الحكومية المعاصرة اتجهت بكثافة إلى دعم وتشـجيع التميز من خلال استحداث

جوائز للتميز حسب نوع القطاع الحكومي كما هو الحال في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والعمل الإداري على مستوى إحدى الجامعات ووحداتها العلمية والإدارية.

المتابعة وتقييم الإستراتيجية التسويقية:

يستخدم المديرون في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوافرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات، وفي أثناء وبعد تنفيذ الإستراتيجية تتم متابعة خطوات التنفيذ، وتعد الرقابة على الإستراتيجية هي الإشكالية الرئيسة للعديد من المنشآت وتتعقد العملية الرقابية في المشاريع الحكومية نظراً لارتباطها بالنظام الرقابي وبالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية، وبالخطط والأهداف التي تُعد القوة المركزية للمنظمة.

إن التقييم والمتابعة الإستراتيجية هما عملية رقابية منتظمة يقوم فيها مديرو الإدارة العليا بقياس مدى توافق المخطط بالفعلي وتحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في التخطيط والتنفيذ، ويتم ذلك باستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية. وتمثل الرقابة المرحلة النهائية في إدارة الإستراتيجية التسويقية، حيث إنها تقوم بتحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح.

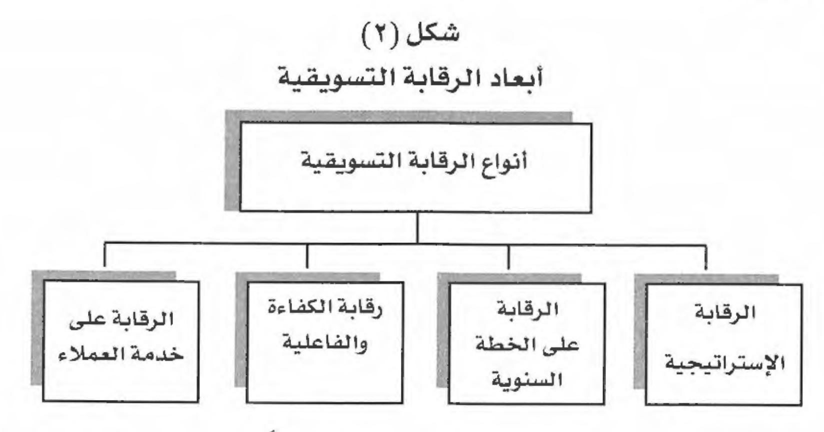
ويتم التقييم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضاً. وفي إدارة التسويق يتم تقييم ورقابة الإستراتيجية التسويقية بعد خضوع كل الإستراتيجيات الفرعية كإستراتيجية المزيج التسويقي وتقسيم السوق وغيرها، لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي احتوتها الإستراتيجيات والخطط. كما تتم مراقبة حجم الطلب على الخدمات وتكلفته والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات العملاء ومدى رضاهم ومتابعة منافذ توزيع الخدمات والقنوات الإلكترونية ومتابعة أداء الموظفين والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تنفيذ الإستراتيجية وفقاً لمجموعة معايير من وظيفتها قياس الأداء وتعمل على اتخاذ الإجراء التصحيحي في حال فشل الأداء من تحقيق الأهداف المرسومة.

وتتميز الرقابة التســويقية بأنها تقييم مســتمر للأداء من خلال الكفاءة في العمل التسويقي، فهي بجانب أنها تساعد المديرين في وضع الخطط المستقبلية من خلال التغذية العكســية (Feedback)، تسهم في تنفيذ الخطط التسويقية خطوة بخطوة من خلال التغذية المتزامنة (Feed Forward) والتي تعني الرقابة المستمرة.

وتتســم الرقابة على الأنشطة التسويقية بأن لها أربعة أبعاد أساسية كما اعتمدها (Hutt) وهي:

شكل (٢)

أبعاد الرقابة التسويقية



ومن الشكل السابق يمكن تفصيل أنواع الرقابة وفقاً للمستويات الإدارية كما يلي:

١ - **الرقابة الإســتراتيجية:** وهي تقييم شــامل لأداء المنظمة الحكومية بأكملها وتقع مســؤولية تنفيذها على الإدارة العليا ورئيس التســويق وتهدف إلى قياس نســب التطابق بين النتائج المتحققة والخطط الإســتراتيجية الموضوعة سلفاً من خلال أدوات معينــة مثل مراجعة فاعلية التســويق والتدقيق التســويقي ومراجعة جودة الأداء التسويقي ومراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

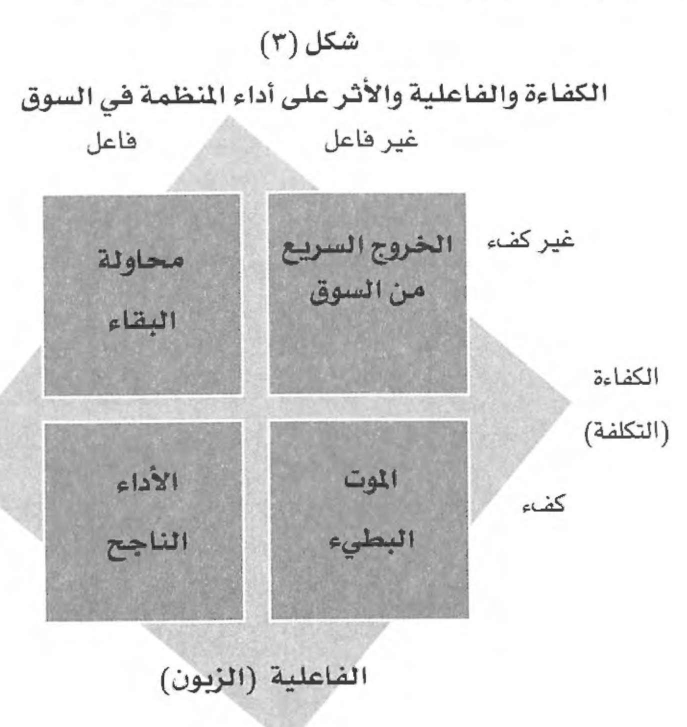
٢ - **الرقابــة علــى الخطة الســنوية:** والهدف منها معرفة التطابق بين الأداء المتحقق والخطــط التكتيكية الموضوعــة وتقييم الأداء الفعلي والنتائــج، والقيام بالإجراء التصحيحــي لها، من أجل التأكد من أن المنظمة تحقق المنفعة العامة للمواطنين، والإيــرادات والأهداف المحددة في الخطة الســنوية والميزانية العامة عن طريق تحديــد أهداف فرعية (شــهرية أو فصلية) في الخطة الســنوية ثم قياس الأداء التسويقي لكل منفذ أو قناة تسويقية ليأتي بعد ذلك التقييم للأداء وبيان الاختلافات بيــن المتوقع والفعلي، وأخيراً إجراء الفعل التصحيحي لســد أو تقليص الفجوات

بين أهداف وأداء المنظمة الذي يتحدد من خلال تحليل الطلب أو المصروفات إلى الإيرادات وتتبع وجهة نظر الزبون.

٣ - **رقابة الكفاءة والفاعلية:** كمفهوم عام تختلف الكفاءة عن الفاعلية، فالكفاءة هي الاستخدام الأمثل للموارد بينما الفاعلية هي اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها بشكل ناجح. ومن هنا يمكن تحديد الرقابة على الكفاءة التسويقية بأنها متابعة المدخلات والمخرجات للمنظمة بشكل اقتصادي. وهي تعني اختبار لكفاءة عناصر إستراتيجية التسويق كفاءة ممثلو خدمة العملاء، كفاءة ترويج المبيعات والإعلان، كفاءة التوزيع، في حين تتعين الرقابة على الفاعلية التسويقية في مراقبة الأداء والقيام به بالشكل الصحيح، وتشمل الإجراءات التي تتبعها المنظمة للتحقق من أن أداء أنشطتها وتعمل على تحقيق رضا العميل في الخدمات المقدمة له والتي تميز المنظمة عن غيرها، وبذلك يمكن القول إن الكفاءة تركز على التكلفة، في حين أن الفاعلية تركز على الزبون. وهو ما يوضحه المصفوفة التالية:

شكل (٣)

الكفاءة والفاعلية والأثر على أداء المنظمة في السوق



٤ - **الرقابـة علـى خدمة العمـلاء والربحية:** تقوم المنظمــة الحكومية بإعداد قوائم ماليــة كالميزانية العامة وقوائم الدخل التــي تحتوي على الإيرادات والمصروفات مســتخرجة منها الأرباح أو الخسائر بالفرق بينهما، ومن ثم تساعد المنظمة على معرفــة وقياس الأرباح المتحققــة لمختلف أنواع الخدمات، المنافذ التســويقية، خدمة العملاء بتحري آرائهم، القنوات التسويقية، وحجم الطلب.

وبصفة عامة فإن التقييم والرقابة التســويقية تعتمد فاعليتها بشكل رئيسي على دقة وموضوعية المعلومات والسرعة في الحصول عليها، وباستخدام هذه المعلومات يســتطيع المديرون القيام بعمليات التقييم والرقابة. كما تتعرض الجهات الحكومية للتقييــم الخارجــي من وزارة المالية عــن طريق الموازنة والميزانية الســنوية التي تتضمن أحد بنودها ميزانية التســويق كما تتعرض للرقابة الخارجية عن طريق هيئة الرقابة.

وعلى صعيد آخر، تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين، وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمــل على معالجتها والتي تتمثل إما بالإفراط في الرقابة أو نقص المرونة وتجنب تحمل المسئولية، أو الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة.

عوائق تطبيق الإستراتيجيات التسويقية على منظمات الخدمات الحكومية:

مازال القطــاع الخدمي الحكومي بكثير من الدول العربيــة يعاني قصوراً واضحاً وهو عدم وجود إدارة للتسويق بداخل الجهة الحكومية، ومن ثم عدم ممارسة أنشطته بالشكل الصحيح، فمعظم الممارسات والجهود التسويقية الحالية بالجهات الحكومية تفتقر إلى الكثير من المقومات التي تجعلها قادرة على الوصول إلى مستوى المنافسة لــدى القطاعات الأخــرى. وتكمن هذه المشــكلة في وجود عوائــق وعقبات بالفكر الإداري التقليدي بالمنظمات الحكومية تحول بين إنشاء كيان تسويقي، على اعتبار أن الجهات الحكومية لا تحتاج إلى تسويق إما لأن الجهة الحكومية لها ميزانية معتمدة من الدولة لذا لا تحتاج إلى تســويق لزيادة معدل إيراداتها فهي منظمة غير هادفة للربح، وإما لأن المواطن ســوف يلجأ إلــى الجهة الحكومية في كل الأحــوال للحصول على خدماتها أياً كانت فهو ليس له اختيار في ذلك. وبالتبعية، فإن هذا الاتجاه القديم في الفكر الإداري يعد من أهم معوقات تطبيق المفهوم التســويقي في الجهات الحكومية. بالإضافة إلى عدة عوائق أخرى تعترض التسويق في الجهات الحكومية:

- نقص في مدى الوعي أو القدرة على تصميم خدمات لها قدرة تنافسية.
- خلط مفاهيم التسويق والبيع ومن ثم خلط أهداف كلٍّ منهم.
- عدم قدرة المنظمات الحكومية على بناء إستراتيجية تسويقية متكاملة قادرة على تسويق خدماتها بطريقة فعالة لعدم استقطاب الكفاءات التسويقية.
- إن تطبيق مفهوم التسويق يحتاج إلى القيام بأبحاث ودراسات عن السوق وإنشاء قاعدة معلومات سليمة تفيد القطاع التسويقي وغياب هذه المعلومات يحول بينها وبين إنشاء إدارة للتسويق.
- نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تؤكد أن السياسات الحكومية لا تدعم بالمستوى المطلوب التسويق الذي يرتبط نجاحه بمدى الوعي التسويقي لدى المنظمات.
- عدم الإدراك الكامل بأن اهتمام المنظمات بالتسويق سوف يؤدي على المدى البعيد إلى إيجاد انطباع إيجابي لدى العميل عن المنظمة ويعزز ولاءه لها ثم ولاءه لوطنه.
- ضعف الإلمام بأن مفهوم التسويق هو مفهوم يتطور مع النمو المستمر للظروف المحيطة والأنظمة والتشريعات والتغير في ذوق المستفييدين.
- ضعف كفاءة التسويق وضعف سلسلة الإمداد من الموردين وحتى الأسواق.
- عدم كفاءة المهمات والخدمات التسويقية التي تتم للخدمات.
- الافتقار إلى المعلومات الفنية، والنظم والمعلومات.

وتجدر الإشارة إلى أن احتلال التسويق مكانة مهمة وفعالة في نجاح منظمات خدمية حكومية عديدة في بعض الدول الأخرى مما يجعلها تجارب يجب أخذها بعين الاعتبار. مع مراعاة إبداء المحاولات والمبادرات لتخطي العقبات التي تعوق التسويق الحكومي.

الجودة الشاملة في الخدمات الحكومية واكتساب الميزة التنافسية:

تعتمد الجودة الشاملة فلسفة إدارية معاصرة ترتكز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة القائمة على المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتطوير المستمر. إن قياس جودة الخدمات الحكومية من المنظور الشامل أو الكلي يجب أن

يكون من وجهة نظر كلٍّ من المســتفيد بوصفه العميل، ومقدمي الخدمة، لكي يتسنى للمنظمة من تقويمها وإجراء برامج التحســين المســتمر لجودة الخدمة يتم ذلك عن طريــق خطوات تتضمنهــا إدارة الجودة الشــاملة (T.Q.M) والمقصود بها التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لجميع النشــاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشــاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة وتسخيرها لتلبية متطلبات العميل وتوقعاته من خلال المشــاركة والاندماج وإجراء التنسيق الفعّال بين جميع الموظفين لحل المشاكلات وإجراء التحسينات المستمرة.

وفي ظل التغيرات العالمية نشأت معالم التنافس بالجودة في جهات متعددة ومنها بعــض المنظمات الحكومية تحت مظلة إدارة الجودة الشــاملة التي من أهم ملامحها ما يلي:

١- **التركيــز علــى العميــل:** يعني التركيز على رضا كل مــن العميل الخارجي والعميل الداخلــي، وهم الأفراد العاملون فــي مختلف الدوائر والأقســام داخل المنظمة الحكومية.

٢- **التعــاون الجماعــي بــدلاً من المنافســة الداخلية:** وهو مدخــل ياباني والمقصود به التعاون بين مختلف المســتويات الإدارية في المنشأة بدلاً من المنافسة بينهم فالمديرون قد يتعاونون مع المستويات الوظيفية الأدنى بترشيح احتساب الحوافز والمكافآت التشجيعية والوقت الإضافي.

٣- **المشــاركة الكاملــة:** وهــي الاتصال المباشــر بيــن الدوائر والأقســام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة وتشــكيل فــرق العمل بحيث يصبح كل أفراد المنظمة متبنين لمبدأ الجودة، ويتحقق ذلك من خلال اســتخدام أســلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلاً من أســلوب المركزية والاتصالات الرأسية. وهي فكرة تحت التطبيق في المنظمات الحكومية التي مازالت تعاني المركزية.

٤- **التركيز على العنصر البشــري:** وهو الموارد البشــرية والكفاءات الفردية التي هي أحد أهم العوامل المســؤولة عن امتلاك المؤسســة للميزة التنافســية ويتم ذلك فــي المنظمات الحكومية باعتماد ثقافة تنمية العنصر البشــري وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات ومحاولات توفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً في روحه المعنوية وذلــك لكون هذه الكفاءات مســؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإســتراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة، التي تهيئ للمنظمة فرص امتلاك الميزة التنافسية.

٥- **الوقاية بدل من التفتيش:** إن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، وذلك من مبدأ أن الوقاية في عمليات الخدمة خير من العلاج وتصحيح الانحرافات.

٦- **التحسين المستمر:** وهو فلسفة إدارية تعمل على تطوير عمليات الخدمات والأنشطة المتعلقة بالآلات والتكنولوجيا والأفراد وطرق تقديم الخدمات بشكل مستمر وصولاً إلى الإتقان الكامل للأعمال.

٧- **اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق:** يتوقف نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على فعالية نظام المعلومات التسويقي للمنظمة والمسؤول عن حصولها بصفة مستمرة على المعلومات والنتائج الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستفيدين وموردين، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية كالمدرجات التكرارية وخريطة باريتو والخرائط الانسيابية وهيكل السمكة "لإيشيكاوا" وخريطة الانتشار وغيرها.

٨- **نظام المعلومات والاتصال:** يحتل الاتصال أهمية بالغة في المنظمة الحكومية لكونه قادراً على تعديل الاتجاهات وتغييرها بهدف إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة. فهو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، أو العكس كالتقارير والأبحاث والمذكرات والاقتراحات والشكاوي، والاستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

إن تطبيق إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة في الجهة الحكومية يمر بعدة مراحل تبدأ بالإعداد وتبادل المعرفة ونشر الخبرات ووضع الأهداف المرغوب فيها ثم التخطيط وتحديد الموارد اللازمة للتطبيق، ويأتي بعد ذلك التقييم باستخدام الطرق الإحصائية لقياس مستوى الأداء وتحسينها بحيث يتم إعداد مشروع للتحسين ينتهي بتقديم خطة تنفيذ جديدة لتطبيقها في المؤسسة وتتم مراجعتها من وقت إلى آخر.

إن تبني المنظمة الحكومية فلسفة الجودة الشاملة وتأكيدها وتحري الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من مراقبة الجودة، وتبني مفهوم التحسين المستمر، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا المتقدمة والذكية للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية والرقمية، تفرز خدمات حكومية ذات جودة عالية، وتكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات مما يكسب هذه

الخدمات ميزة تنافسية فريدة عن بقية الجهات الأخرى كما هو الحال في الخدمات الطبية والتعليمية.

التكامل والتنافسية في الخدمات الحكومية:

إن التنسيق بين الجهات الحكومية وشبه الحكومية المسئولة عن الخدمات أو النشاطات التي تتعلق بحياة المواطن أو التي تؤثر في نشاط القطاع الخاص وإيجاد وصياغة لوائح وآليات تنفيذية وفق إطار زمني محدد في الجهات المختلفة المسئولة عن الخدمات التي تقدم للمواطن أو تؤثر في تنمية البلد، أمر في غاية الأهمية لغرض التكامل ومنع التعارض أو الازدواجية أو إهدار موارد الدولة.

وأصبح التكامل بين الإدارات الحكومية أمراً لا غنى عنه ونموذجاً عملياً لمفهوم الحكومة المترابطة بهدف المحافظة على موارد الدولة ومحاولة وقف أي هدر مالي أو جهود ناتجة عن تكرار العمل نفسه على أوقات زمنية متفاوتة بأداء روتيني وتقليدي. ويتم ذلك بوضع الأطر العملية التي تكفل تحقيق التكامل بين جميع الأجهزة الخدمية الحكومية التي ترتبط بشكل مباشر بالمواطن والمستثمر، سعياً لإزالة أي عقبات والقضاء على البيروقراطية وتسهيل الإجراءات في إصدار التراخيص وإنهاء المعاملات الحكومية بأسرع وقت.

كما تكمن أهمية تكامل السياسات التسويقية والمالية والاقتصادية بالشكل الذي يحقق سعة استيعابية أوسع للاقتصاد المحلي لتحقيق النمو المستدام في قيام بعض المنظمات الحكومية بخطوات جادة لبناء شراكات تنافسية لتنمية مستدامة نظراً لإدراكها أهمية بناء شراكات فاعلة بين القطاعين الحكومي والخاص من أجل رفع مستوى التنسيق القائم بين مؤسسات وأجهزة الدولة من ناحية، إلى جانب مد جسور التعاون والتكامل مع منشآت قطاع الأعمال من ناحية أخرى لدوره الحيوي والمهم في ظل تزايد الاهتمام الحكومي في تعزيز تنافسية القطاع الخاص بشكل عام.

وعادة ما تقاس تنافسية الدول اقتصادياً بمدى قدرتها على توظيف مواردها ومزاياها التنافسية وبمدى نجاحها في تهيئة بيئة أعمال محفزة لنمو وازدهار منشآت القطاع الخاص، وإيجاد اقتصاد قوي يستند إلى أسس وقواعد راسخة لتحقيق النمو والازدهار الاقتصادي، والانفتاح والمرونة الكافية التي تجعله دائماً مواكباً للمتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة التي تشهدها الاقتصادات العالمية.

إن الدخول في سباق التنافسية الدولية لم يعد خياراً بل هو ضرورة لزيادة معدلات النمـو الاقتصادي، وخاصة الدول السـاعية إلى تنويع قاعدتهـا الاقتصادية وتحقيق التنمية المسـتدامة من خـلال إطلاق برامج ومشـروعات متعددة لتأهيـل الكوادر البشـرية الوطنية والسـعي المسـتمر إلى الارتقاء بنوعية التعليم والتدريب لموظفي الدولة داخل البلد وخارجها، وإعادة هيكلة العديد من مؤسسـات الدولة ذات العلاقة بالشأن الاقتصادي والاستثماري، والبدء في وضع منظومة متكاملة لتطوير الإجراءات الحكوميـة لتنعكـس على مسـتوى الخدمات، وجعـل القطاعات الواعـدة اقتصادياً أوسـع قيمة مضافة عن طريق قيام الحكومات بترسـيخ نشـر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحديـث التطبيقات في حقائق الظروف المحلية والتنوع وتبني الابتكارات والتكنولوجيات الجديدة التي تتطلب التعاون بين القطاعات الحكومية داخل البلد وبين الجهـات الحكومية ونظرائها في الدول الأخرى من أجل تحقيق افضل درجات الرضا للمستفيدين من الخدمات الحكومية وتعزيز مفهوم الاستدامة والتنافسية.

وسائل تعزيز القدرة التنافسية في الخدمات الحكومية:

في ظل التحرير الاقتصادي والتقدم العالمي لمعظم الدول، تقوم الحكومات بدور كبيـر في زيادة القدرات التنافسـية بطريقة غيرمباشرة فهي تبنـي خدمات الدولة لأفضل الممارسات في المجـالات المختلفة وذلك، لأن الحكومات تتنافس فيما بينها فى تقديـم الخدمات الحكوميـة من خلال اختياراتها للسياسات والإسـتراتيجيات الداعمة لقدراتها التنافسية والتـي تمكنها من بلوغ معدلات نمو اقتصادى متزايـدة. هـذا وتقوم أيضـاً بتهيئة بيئة الأعمال وتحفيزها لـدعم تنافسية الأنشطة الخدمية كالسياسات المالية والنقدية وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية وتنمية المهارات البشرية والسياسات الإصلاحية للأطر القانونيـة وأساليب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة وتحديث الجهاز الإداري الحكومـي وسياسات نشر وتداول المعلومات في الأسواق المحلية.

وتعرف التنافسية من قبل المجلس الأمريكى للسياسة التنافسية على أنها «قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تنافس فـي الأسواق العالمية وفـي الوقت نفسـه تحقق مستويات معيشة مطردة فـي الأجل الطويـل». ويقول الاقتصادي الأمريكي «جيفري ساآس» إن التنافسية تشير إلى قدرة ولياقة المؤسسات الاقتصادية للدولة وسياساتها على تحقيق النمو في ضوء الهيكل الكلي للاقتصاد العالمي، وهذا يعني أن

الاقتصاد يكون منافساً عالمياً إذا كانت مؤسساته وسياساته تدعم النمو الاقتصادي السريع والمطرد فـي الأجل الطويل وتزيد من مستويات المعيشــة، والمنافسة بين الحكومات هي منافسة من أجل النمو الاقتصادي، فالسياســات الجيدة، والأسواق المفتوحة، والإنفاق الحكومــي الجيد، وأسواق العمل المرنة ووجود نظام سياســي مستقر كفء.

وتعد معايير القدرة التنافسية أحد مؤشرات جودة الإدارة في الخدمات الحكومية. ولعل أحد المعايير هو مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة، ومدى الاهتمام بالتدريب المســتمر للعامليــن وحجم المخصصات التي ترصــد لذلك بالإضافة إلى القيام ببحوث التطوير، ومدى وجود توجه تســويقي وتوقــع حاجات ورغبات العملاء كأســاس لتصميم الأهداف والإستراتيجيات، والســعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العمــلاء والتكيف مع متغيراتها، ومدى زرع وتنميــة روح الفريق الواحد على مختلف مســتويات المنظمــة الحكومية، وكذلك مدى توافر العمالــة المؤهلة، ومدى اســتخدام أحدث تكنولوجيا الخدمات، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية، كما أن العولمة أدت إلى زيادة المخاطر التنافســية ومن ثم الحاجة إلى تبني إدارة الجودة الشاملة بصفتها مدخلاً لتعزيز وزيادة القدرة التنافسية، إذ تكمن معظم أدوات التنافس في إدارة الجودة الشاملة.

وتنشــأ مقومات تنميــة القدرة التنافســية للخدمات الحكومية مــن تحليل البيئة وخصائــص العملاء بما يســاعد على دراســة وتحليل اتجاهاتهــم ورغباتهم ومعرفة الخدمــات التي يحتاجون إليها، فضــلاً عن تحليل اتجاهات المنافســة التكنولوجية وتسويقها سواء على مستوى السوق المحلي أو العالمي، والتعرف على الإستراتيجيات التســويقية التي يتبناها المنافســون، وتصميم أو تبني إســتراتيجيات تنافســية مثل إســتراتيجية الجودة، والتميز والتركيز والتحالف الإســتراتيجي وغيرها، وقد أثبتت التجارب وبعض الدراســات أن تبني مدخــل إدارة الجودة الشــاملة باعتبارها خياراً إستراتيجياً، واعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمة وخاصة من الناحية التكنولوجية في هيكل الخدمات الحكومية المقدمة ضرورة أساســية من ضــرورات الأداء الحكومي المتميــز، إضافة إلى اعتبار العميــل المحور الرئيس في تصميم الخدمة وقياس جودتها وتطويرها، واســتخدام تكنولوجيا المعلومات باعتباره سلاحاً تنافسياً.

وتقوم حكومات بعض الدول ببذل جهود وطنية على إطلاق إستراتيجية وطنية لدعم الخدمة الوطنية وزيادة حصتها في السوق المحلي والعالمي، والارتقاء بها وزيادة قدرتها التنافسي بطرق مختلفة، فعلى سبيل المثال قامت حكومة أبو ظبي بإطلاق برنامج لجوائز التميز داخل الجهات التابعة لحكومتها إسهاماً منها في تحقيق أهدافها. وتهدف هذه الجوائز إلى تحفيز الجهات الحكومية على العمل لرفع مستوى أدائها وتحسين آليات العمل في قطاعاتها الداخلية والإسهام في نشر الوعي بثقافة التميز والجودة والشفافية وجعلها مكوناً أساسياً في بيئات العمل الحكومية المختلفة، من خلال بث روح التنافس بين القطاعات والإدارات كافة، علاوة على تطوير وبناء قدرات العاملين وتأهيلهم للوصول إلى أفضل الممارسات الإدارية في تقديم الخدمات.

فلسفة التحسين المستمر والابتكار في الخدمات:

إن مبدأ التحسين المستمر (Continuous Improvement) هي منهجية يابانية صنعت الأسطورة اليابانية بسبب تفوقها في ظروف محدودية الموارد، وأسسها كايزن لقيادة المنظمة وتحسين أداء كل شيء بها مرتكزاً على استخدام الأساليب المنطقية في الإدارة وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد الحالية دون الحاجة إلى تخصيص استثمارات وموارد جديدة، وتقوم فلسفة التحسين المستمر على جعل العملية أفضل بشكل مستمر، لأنها لن تكون منضبطة بالكامل وبدون مشكلات.

والتحسين المستمر هو جهود مستمرة ومتطورة تقوم بها المنظمة لتلبية الاحتياجات وتخطي التوقعات المتغيرة للعملاء وهو إستراتيجية سهلة وإبداعية لا تقتصر على السلع أو الخدمات فحسب، بل على جميع نواحي الحياة وبواسطتها يمكن تخفيض الهدر في الطاقة والوقت والموارد والمصاريف والمساحات، كما أنها بداية الطريق لجميع برامج وأنظمة الجودة الحالية التي تعتمد على البساطة والمشاركة وتحتوي على أعلى درجات الاستمتاع وتتسم بالإبداع والابتكار.

وتقوم إستراتيجية التحسين المستمر على مبدأ أن جميع العاملين في المنظمة لهم حق التطوير المستمر عبر تحقيق خطوات صغيرة لكن أثرها يكون كبيراً في المستقبل. والموظفون هم أقرب الناس إلى العملاء وأكثرهم احتكاكاً بهم، لذا عند وضعهم أسساً للتطوير المستمر، فإن احتمالية النجاح أكبر لأنهم يتبنونها بكامل إرادتهم، على العكس مما لو كانت صادرة إليهم من أعلى، ومن ثم يلتزمون بتلك

القواعد التشــغيلية التي أسهموا بأنفسهم في إيجادها. وينطلق كايزن من عدة أسس عامة لابد من تحقيقها وهي:

- إجراء التحســين اليومي، فلا يمر يوم واحد دون أي نوع من التحسين، وفي أي مكان أو قسم من المنظمة.
- أي نشــاط إداري يجب أن يؤدي إلى زيادة رضا العميل، فلا تســتطيع أية منشــأة أن تزدهر إلا إذا كان المستفيدون من خدماتها راضين تماماً عنها.
- الجودة أولاً، وليس الربح أولاً.
- دعم الإدارة العليا ومساندتها لجهود التحسينات المستمرة.
- إنشاء ثقافة للمنظمة تشجع الموظفين على إبداء الآراء والاقتراحات للتحسين.

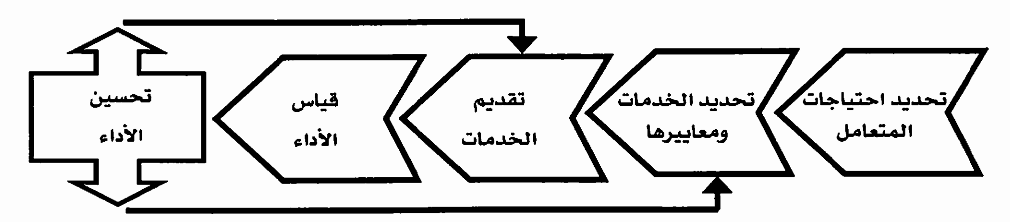
ولا يختلف قطاع الخدمات الحكومية عن غيره كثيراً عند اتباع نظرية التحسين المستمر فهو يتطلب بالدرجة الأولى تطوير الطريقة التي تعمل بها المنظمة، ورفع معايير الأداء من خلال تحســين طرائق أداء عمليات الخدمات وكذلك زيادة المحافظة على مســتوى الأداء عن طريق تبني مفهوم التحسين = التغيير، ومن أبرز أشكال التحسين هي:

- تحسين خدمات العملاء.
- تحسين الإجراءات وتحسين خريطة العمليات وتدفق العمل.
- تغيير بيئة العمل.
- تحسين الاتصال داخل النظام.
- تصحيح الأخطاء واستئصال أسبابها.
- تقليص الفاقد إلى أدنى حد ممكن.
- التركيز على الانحراف في العمليات والخدمات، والانحراف هو الفرق بين المخطط حدوثه والفعلي.

وبشكل عام يتكون نظام تحسين الخدمات الحكومية من عدة مراحل متتالية تهدف إلى تحديد احتياجات مستقبل الخدمات ومحاولة تلبيتها، وأيضاً إلى مفهوم التحسين المستمر الذي يعني أن المنظمات تقيس الأداء باســتمرار وفــق معايير معينة موضوعة للخدمات، وتبحث باستمرار عن طرق لتحسين هذه المعايير، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (٤)

مراحل نظام تحسين الخدمات الحكومية



وتتضمـــن هذه المراحل الخمس مجموعة مـــن الأدوات والمنهجيات لتطبيق نظام تحسين الخدمات الحكومية وهي:

١ - معرفة فئات المتعاملين ثم التعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة.

٢ - قياس الأداء والمستويات الفعلية للخدمات المقدمة.

٣ - محاولات وضع معايير للخدمات المقدمة ونشر وتعميم هذه المعايير.

٤ - تقييم قدرة المنشـــأة من خـــلال تقييم الواقع الحالي للخدمات المقدمة وســـير الإجراءات وهندستها.

٥ - تحسين مستوى الخدمات المقدمة والتأكد من فاعلية الخطط الجديدة.

٦ - متابعة التنفيذ ونشر التجارب الناجحة بين مؤسسات القطاع العام.

وفي ضوء الإستراتيجيات المعاصرة قامت بعض الحكومات بتشجيع أسلوب استنباط الأفكار "Brainstorming" والمقترحات لدى مجموعة من الأفراد وفي وقت قصير، ويعد هذا الأسلوب أحد وسائل التحسين المستمر وأكثر المناهج استعمالاً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، للتحول نحو خدمات حكومية أكثر كفاءة وفعالية.

التميز في الخدمات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة:

يشـهد العالم اليوم تحولاً كبيراً في النهج الذي يسـير به العمل الحكومي انتقالاً مـن الإدارة التقليديـة للخدمات العامـة إلى الإدارة الحديثة التـي تهدف إلى خدمة المستفيد أياً كان مواطناً أو غير مواطن، والتميز في خدمته وتحقيق الازدهار والتنمية المستدامة له.

والتميـز هو إعطاء خاصية للخدمة تجعل العملاء ينظـرون إليها بأنها فريدة من نوعهـا وتعطيها قيمة تنافسـية تفوق غيرها من الخدمات مـن خلال ابتكار خدمات وأفكار جديدة لجذب العملاء المستهدفين.

إن إسـتراتيجية التميز هي امتداد للجودة وإحدى نتائج السعي الدائم إلى التطوير وتحديـث المنظمـة وأجهزتهـا الداخلية لمواكبـة تطورات العصـر، وتلبية لأهداف الإستراتيجية كزيادة النمو الاقتصادي واستدامته وتعزيز القدرة التنافسية للدولة في مجال الحكومة الإلكترونية ووضع التدابير اللازمة لضمان استدامة أمن المعلومات.

ويتمثل نموذج الأداء المتميز في مجال الخدمة العامة في تحقيق السرعة والجودة والقدرة على الاستجابة لمتطلبات المتعامل وسهولة التوفير أو الاندماج والتحفيز على الابتكار والتطوير، ويمكن توضيح عوامل تحقيق التميز فيما يلي:

- فاعلية الأداء الحكومي بالمقارنة مع الرؤية والأهداف الإستراتيجية.
- جودة الخدمة وهي أساس في تحقيق متطلبات وتطلعات العملاء، ومن ثم كسب ثقتهم.
- تشـكيل فرق عمل لتنفيذ إسـتراتيجية التميز ومنحها كامـل الصلاحيات المتعلقة بالهدف الذي أنشـئت من أجله، مع ضرورة تشجيعها ومنحها حوافز مادية ومعنوية تسهم في تعزيز أداء أفرادها.
- يعـد العنصر البشـري من أهم عوامـل التميز لذا ينبغـي الإدارة الفعالة له وتأهيل قيـادات جيدة وضمان قوة عمل فعالة باختيار الكفاءات بدقة والتدريب المسـتمر لرفع المهارات الفنية والاتصالية.
- وجود نظام للمعلومات يضمن تزويد الفريق بالمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف الذي أعد من أجله.
- دعم وتأييد الإدارة العليا لتطبيق إستراتيجية التمييز.

- إدارة المعرفة والشفافية في الأجهزة الحكومية.
- تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة.
- التركيز على المتعامل فعلى الإدارة أن تعمل ما في وسعها لتوفير قاعدة بيانات غنية عن العملاء واحتياجاتهم الحاضرة والمستقبلية.
- وجود أساليب ومعايير دقيقة لقياس الأداء المتعلق بالإنتاجية وبالجودة.
- الوفاء بالمتطلبات الدولية في نشر روح التعلم والإبداع.
- الشعور بروح المسئولية نحو المجتمع والدولة.

والمنظمة المتميزة هي منشــأة تمتلك قدرة كبيرة علــى الإبداع والتعلم والمعرفة والعمل بشــفافية وتبذل كل ما في استطاعتها لتحقيق الاستدامة في الأداء التنافسي الإيجابــي الذي يفوق الاحتياجات والرغبات الحاليــة للمتعاملين مما يؤهلها للتنافس على المســتوى الدولي عن طريق مواكبة التطورات العالمية المتسارعة على اختلاف أنواعهــا، ومن ثــم تحقيق التنمية المســتدامة وزيــادة القدرة التنافســية للاقتصاد الوطني.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠٠٨)، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية: مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠٠٩)، التحليل الاقتصادي الجزئي: مفاهيم ونظريات وتطبيقات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بكري، ثامر (٢٠٠٦)، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة: الطبعة العلمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠١٠)، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠١٢)، استراتيجيات التسويق: مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الفضل، مؤيد (٢٠٠٨)، مدخل إلى الأساليب الكمية في التسويق، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- النسور، إياد عبد الفتاح (٢٠١١)، أساليب التحليل الكمي: مدخل حديث لدراسة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو النجا، محمد عبد العظيم (٢٠١٣)، إدارة العلاقات مع العملاء: مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عبيدات، دوقان (٢٠٠٦)، البحث العلمي، مكتبة الشقري، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الملوح، محمد يوسف (٢٠٠٧): الجودة الشاملة والإصلاح التربوي، مجلة المعلم ٩ يناير، العدد (٣٤).
- حسين، سالي زكي (٢٠١٣): معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الوادي، بلال محمود، مجموعة من الدورات التدريبية والمقالات حول التخطيط الإستراتيجي والمعلومات الإستراتيجية، ٢٠٠٧- ٢٠١٢، عمان، الأردن.
- الوادي، محمود حسين (٢٠١٢)، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الرزو، حسن مظفر (٢٠٠٧)، الفضاء المعلوماتي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط١، بيروت، لبنان.
- العاني، مزهر شعبان، ود. شوقي ناجي جواد (٢٠٠٨)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع ط١، عمان، الأردن.

- اللامي، غسان قاسم (٢٠٠٨)، تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات، عمان، الأردن.
- عبوي، زيد منير، هشـام، سـامي محمد (٢٠٠٦)، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن.
- محمد غنيم، أحمد ٢٠٠٦، تخطيط ومراقبة الإنتاج والعمليات، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- عبده حافظ، محمد ٢٠٠٩، تسويق الخدمات، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر.
- الهاشـمي، عبد الرحمن، محمد، فائزة (٢٠٠٧)، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسـيرة للنشـر، عمان، الأردن.
- الطائي، رعد عبد الله (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- هلال، محمد عبد الغني حسن (٢٠٠٦)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر.
- إبراهيم، محمد محمد (٢٠١١)، إدارة التسـويق: في إطار معايير إدارة الجودة التسـويقية المدخل للتميز واحتلال مركز الريادة في السوق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الراضي، أحمد (٢٠١٠)، التعليم الإلكتروني، عمان: دار أسامة، مصر.
- كافي، مصطفى يوسـف (٢٠٠٩)، التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دمشـق: دار ومؤسسـة رسلان، سوريا.
- الوادي، محمود وبلال الوادي (٢٠١٠)، المعرفة والإدارة الإلكترونية، عمان: دار صفاء، الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٢)، البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- إدريس، وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي (٢٠١١)، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- التيمي، مصطفى (٢٠٠٩)، التوجهات والأسـاليب الحديثة لتحسين الأداء بالقطاع العام في المملكة المغربية، دراسة بدورية معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد (٦).
- عيـد، مروى محمد (٢٠١١)، الإدارة بالأفـكار، مقالة بمجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (٩٠).
- عيد، مروى محمد (٢٠١٢)، هل تغير شـبكات التواصل الاجتماعـي توجهات الاقتصاد والإدارة، تقرير بمجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (٩٥).
- عيـد، مروى محمـد (٢٠١٣)، ثقافة خدمة العملاء في الأجهزة الحكوميـة، مقالة بمجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (١٠١).
- عيـد، مروى محمد (٢٠١٣)، تطوير الخدمات الحكومية وتحسـين الصورة الذهنية، مقالة بمجلة

التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، العدد (١٠٣).

- عبـد المهـدي، ماجد (٢٠١٢)، الإدارة الإسـتراتيجية "مفاهيم – عمليات – حـالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الفتاح، إياد (٢٠١١)، أساليب التحليل الكمي: مدخل حديث لدراسة التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير (٢٠١١)، التسويق الاجتماعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- مصطفى، محمد محمود (٢٠١٠)، التسـويق الإسـتراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المسـاعد، زكي خليل (٢٠١٠)، تسـويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشـر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صبرة، سمر توفيق (٢٠١٠)، التسويق الإلكتروني، دار الإعصار العلمي، الأردن.
- الصقـر، معن، أيهـاب بني هاني (٢٠١٠)، أنظمة المعلومات التسـويقية، الشـركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر.
- بيتر بروفي؛ سليمان العقلا (٢٠٠٨)، قياس أداء المكتبة: المبادئ والأساليب. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- بيلنج وانج؛ حشمت قاسم. «مناهج البحث وطرائقه في دراسة سلوك المستفيدين من المعلومات». دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مج ١١،ع١، يناير ٢٠٠٦.
- باتينس سـيموند، سـيد سـعد عندليب؛ ترجمة حمد بن إبراهيم العمران. (٢٠٠٤) أثر جودة الخدمة والمصادر وسمات المستفيدين على استخدام المكتبات الأكاديمية. - Cybrarians journal. - ع٣.
- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، (٢٠٠٧) إدارة التسويق في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص٢٤١، مصر.
- بشير العلاق، حميد الطائي ٢٠٠٩، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار اليازوري، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية والمواقع الإلكترونية:

- Martial Pasquier & Jean-Patrick Villeneuve (2012), Marketing management and communications in the public sector, London: Routledge.
- Damian Ryan, Calvin Jones (2012), Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation, Kogan Page Publishers, London.
- Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson (2012), Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, Cengage Learning, Texas, USA.
- Bradley Gale (2010), Managing Customer Value: Creating Quality and Service That

Customers Can See, Library of congress, Free press; USA.

- Michael Kunas (2011), Implementing Service Quality based on ISO/IEC 20000, IT governance publishing; United Kingdom.
- Jennifer Bean & lascelles Hussey (2011), Marketing Public Sector Services 2nd Edition, HB Publications, London, England.
- K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson (2010), Services marketing: Concepts, Strategies, Cases (4e), London : Routledge.
- Helen Peck, Martin Christopher, Moira Clark, Adrian Payne (2012), Relationship Marketing, Rutledge.
- Peter Mudie, Angela Cottam (2012), Management and Marketing of Services, CRC Press.
- Jennifer Bean & lascelles Hussey (2011), Costing and Pricing: public sector services 2d edition, HB Publications, London, England.
- Ronald D. Smith (2011), Strategic Planning for Public Relations, Taylor & Francis, Routledge.
- Ian Chaston (2011), Public Sector Management: Mission Impossible?, Palgrave Macmillan, London, England.
- Shapiro, Janet (2010), Strategic Planning Toolkit, www.civicus.org.
- Kotler, Philip and Gray Armstrong, Principles of Marketing, 15th edition (2013), Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Adrian Palmer, Principles of Services Marketing, 7th edition (2011), Hill Higher education. UK.
- Tom Hopkins, How To Master the Art of Selling, (2013), BusinessNews Publishing.
- Allison, Michael and Jude Kaye, Strategic Planning for Nonprofit Orgnizations (2005), Compasspoint Nonprofit Services, San Francisco, USA.
- Coltman, T.R, (2006). where are the benfits in CRM technology Investment? Hawaii International Conference On system sciences, (HICSS), Hawaii, January36-, USA.
- Philip Kotler,Gary Armistrong, Principles of Marketing, 4th Edition, Pearson Education, England,2005.
- Coltman, T, (2007), why build a Customer Relationship Management Capibality, Journal of strategic information systems 16,17,301320-.
- Ko,E, Kim,S, Kim,M. and Woo, J, (2008) Orgnizational Charecteristics and CRM adoption Process, Journal of Business Research, 6074-.
- Kumar, V., (2008), " Customer Lifetime Value- the path to profitability, now publishers inc, USA.
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. Journal of marketing, 70(2), 122132-.
- Philip Kotler & Gory Armstrong (2006) , Principles of Marketing, eleventh edition (New Jersey, Pearson Prentice- Hall, USA.

- Verhoef, P.C, (2006), CustomerValue Management.Inaugural lecture Univeristy of Groningen, The Netherlands.
- RAO , K. RAMA MOAHANA (2011), SERVICES MARKETING, PEARSON EDUCATION INDIA.
- Lovelock , Christopher (2011), Services Marketing, 7th edition, Pearson, USA.
- Besterfield (2011), Total Quality Management, Pearson Education, USA.
- Hong Cheng, Philip Kotler, Nancy Lee (2011), Social Marketing for Public Health: Global Trends and Success Stories, Jones & Bartlett Learning, USA.
- Philip Kotler (2007), Marketing in the Public Sector, Pearson Education, USA.
- K.DouglasHoffman, John E.G.Bateson(2006), Services Marketin, Thomson, United States.
- Valarie A.Zeitham ,Mary Jo Bither (2006), services marketing- Dawayne D. Gremler McGraw Hill, United Kingdom.
- Christopher Lovelock-Jochen Wirtz 2007- Services marketing- Pearson, USA.
- Bernie Colterman (2014, Aug 20). The Bottom line on public sector and non-profit marketing. Retrieved from http://www.berniecolterman.ca/201420/08//why-marketing-and-sales-need-to-be-joined-at-the-hip/
- Ethics (2009) Ethical Guidance for Public Relations Practitioners. Retrieved from https://prsa.org//AboutPRSA/Ethics/#.VGNvWvnF__F
- Marketing communication (2009). what's IMC. Retrieved from https:// multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications/
- JOE GURA (2014 , May 31). Integrated Video and How it Can Innovate Your IMC Efforts. Retrieved from https://imc.wvu.edu/
- Distribution Channels for Services: Big Ideas, Big Payoffs. Retrieved from www. marketingmo.com/strategic-planning/distribution-channels-for-services-big-ideas-big-payoffs/
- Distribution Services, High volume copying. Retrieved from http://distributionservices. depaul.edu/HighVolumeCopying/index.html
- Randi Stillman (2014, April3), Market Research and Competitive Intelligence: Partners in the Marketing Toolbox. Retrieved from https://www.ama.org/multimedia/Webcasts/ Pages/members-only-marketing-research-and%20-competitive-intelligence032114.as px?tab=home.
- Louise Ridley (2013, August5), Change4Life begins £10.9m creative review. Retrieved from http://www.brandrepublic.com/news/1193973/change4life-begins-109m-creative-review/
- Kevin Tate (2014, March11), The Social Conversion Opportunity: Using Social Media to drive CRM & Sales. Retrieved from http://www.ama-pdx.org/events/social-conversion-opportunity-using-social-media-drive-crm-sales/
- Gordon Wyner (2014, March) The Power of Word of Mouth, marketing news.

Reterieved from https://www.ama.org/publications/MarketingNews/Pages/The-Power-of-Word-of-Mouth.aspx

- Tarek Nael Hashem (2012, November) THE IMPACT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MARKETING ON COSTUMERS' IMAGE. Reterieved from http://philadelphia.edu.jo/academics/thashem/uploads/thesis.pdf
- Yossef Hegazy (July, 2008) The concept of citizenship and the rights of the citizen third -Part, oujdacity. Reterieved from http://www.oujdacity.net/international-article-12530-ar/international-article-12530-ar.html
- Hany Gabr (2012, March 28) Strategic Plan for Libraries Najah National University 2011-2015: between reality and expected, cybrarians Journal. Reterieved from http://journal.cybrarians.info/index.php?option=com_sectionex&view=category&id=34&Itemid=11
- Improve the performance of services in Lebanon - a strategic vision (July, 2011), National Defense Magazine. Reterieved from http://lebarmy.gov.lb/ar/news/?28544#.Ubm2dfkWKIg
- Orientplanet (April, 2013) Adsic to Intensify Focus on Equipping Government with World-Class Technology, Press relase point. Reterieved from http://adsic.abudhabi.ae/Sites/ADSIC/Navigation/AR/Projects/building-awareness,did=103934.html
- Sultan Al- Mershed (December, 2011) How to make the quality is a corporate culture in the public sector, Aljouf news. Reterieved from http://aljoufnews.com/sa/articles.php?action=show&id=794
- DEANSHIP OF E-LEARNING AND DISTANCE EDUCATION, KING FAISAL UNIVERSITY. RETERIEVED FROM HTTP:// KFU.EDU.SA/AR/ECAMPUS/PAGES/ELERNING.ASPX
- Nicholls, Scott, Walker, Mance (November, 2005), Judgments - Haward and others (Respondents) v. Fawcetts (a firm) (Appellants) and others, parliamentary business. Reterived by http://publications.parliament.uk/pa/ld200506/ldjudgmt/jd060301/haward-2.htm
- Timothy Pitt-Payne, Jason Coppel, John MacGregor (July, 2008), Opinio of thelord of appeal for judgment in the cuase: Common Services Agency (Appellants) v Scottish Information Commissioner (Respondent) (Scotland). Retrieved by http://www.publications.parliament.uk/pa/ld200708/ldjudgmt/jd080709/comm.pdf
- Electronic services, Ministry of commerce and industry. Reterived by http://mci.gov.sa/MediaCenter/Pages/default.aspx
- Kotler (1967, P. 12), Drucker(1977, p. 93), Appendix A- Ecnomic utilities viewpoint Conference on Historical Analysis & Research in Marketing (CHARM). Reterived by http://faculty.quinnipiac.edu/charm/CHARM%20proceedings/CHARM%20article%20archive%20pdf%20format/Volume%20220%342/201985%appendix%20A.pdf.
- Theodore (Ted) Levitt, (July, 2006), The Marketing Imagination (Excerpt). Reterived by
- http://www.rites-of passage.com/images/Levitt_TheMarketingImagination.pdf

المؤلفة في سطور

أ. مروى محمد عيد إبراهيم

الوظيفة الحالية:

- مدربة ومحاضرة بمعهد الإدارة العامة - الفرع النسائي بالرياض

المؤهل العلمي:

- ماجستير في إدارة الأعمال، تخصيص تسويق.

الخبرات العلمية والعملية:

- التدريب في قطاع المالية والاقتصادية - معهد الإدارة العامة - الرياض.
- عضو لجنة الجودة والاعتماد الأكاديمي - معهد الإدارة العامة - الرياض.
- عضو جمعية التدريب والتنمية - جمهورية مصر العربية.
- عضو الجمعية المصرية للإعلان (INN) .
- كتابة العديد من المقالات في مجالات إدارية مختلفة.
- تدريب وتأهيل موظفين وتنفيذ عدة ورش عمل في مجال إدارة الأعمال والتسويق والإعلان في العديد من الجهات العربية في القطاعين الخاص والحكومي.
- إعداد العديد من دراسات الجدوى الاقتصادية لمشاريع مختلفة.
- مديرة تسويق في العديد من الوسائل الإعلامية ووكالات الإعلان.
- المشاركة في تصميم وتنفيذ العديد من الاستشارات الإدارية والاقتصادية والتسويقية.
- تخطيط حملات اتصالات تسويقية وإعلانية وإعلامية.

تصميم وإخراج وطباعة
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٧هـ

هذا الكتاب

يقدم هذا الكتاب صورة عامة شاملة عن المفاهيم الرئيسية في مجال التسويق والاتصالات التي تتم في منظمات القطاع العام الخدمية، والتي باتت لها أهمية متزايدة للإدارات العامة الحديثة في الأعوام الأخيرة.

ويشجع هذا الكتاب المنظمات الحكومية على ممارسة أنشطة التسويق كعلم وفن ينبغي تطبيقه في ضوء الظروف العالمية، إذ لم يعد التسويق خياراً في الكثير من المنظمات الحكومية العالمية الناجحة، بل أصبح وظيفةً رئيسية تتطلب صياغة إستراتيجيات تسويقية تعمل على إضافة قيمة للبرامج الحكومية وتسهيل ترويجها، وتحسين أداء مقدمي الخدمات الحكومية وبناء صورة ذهنية أفضل عن الجهات الحكومية الحالية والحصول على رضا المستفيدين سواءً كانوا مواطنين أم مقيمين.

ويناقش الكتاب أحدث التطورات في الإستراتيجيات التسويقية للخدمات والتعاملات الحكومية وطرق تكثيف الحملات التواصلية وتوعية المواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال لتنمية وتطوير الاقتصاد الوطني دعماً لرؤية المؤسسات في تحقيق أفضل الإنجازات وتنمية فكر تسويقي في القطاع العام، كما يهدف إلى التكامل والتميز في الخدمات الحكومية ورضا المستفيدين من المتعاملين وتحسين سمعة ومكانة الخدمات الحكومية مما يقود المنظمات الخدمية نحو النمو الاقتصادي في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

ويصقل هذا الكتاب التطبيقات المقدمة في البابين الثالث والرابع عن التسويق الإلكتروني وإستراتيجيات المزيج التسويقي لنماذج مختلفة من منظمات الخدمات الحكومية؛ للتأكيد على ضرورة بناء وتنمية مفهوم تسويق الخدمات العامة وأهميته وفوائده ومكوناته المختلفة حسب الخصائص التنظيمية وأحدث التطورات في تصميم الإستراتيجيات التسويقية؛ لإعادة تجديد الصورة الذهنية عن الخدمات الحكومية وتحسين فاعلية وجودة الخدمات المقدمة؛ بما يعمل على تلبية احتياجات العملاء (المستفيدين) بطريقة مميزة وتقديم أعلى قيمة لهم وبالتالي مواجهة التحديات والصعوبات المستقبلية.


9960142434

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٧هـ